



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

DIPARTIMENTO: ECONOMIA, SOCIETÀ, POLITICA (DESP)

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN: ECONOMIA

CURRICULUM: ECONOMIA E MANAGEMENT

CICLO: XXXI

TITOLO DELLA TESI

L'applicazione di Social Media Strategies nelle PMI: un'indagine qualitativa svolta su Piccole e Medie Imprese B2B manifatturiere italiane.

Settore scientifico disciplinare: SECS-P/08

RELATORE

Chiar.mo Prof. Marco Cioppi

DOTTORANDO

Dott. Riccardo Ciccio

Anno Accademico: 2018/2019

INDICE DELLA TESI DI RICERCA

1 INTRODUZIONE.....	1
1.1 Inquadramento ed ambito della ricerca.....	1
1.2 Il problema alla base della domanda di ricerca.....	4
1.3 La domanda di ricerca	7
1.4 Natura e metodologia della ricerca.....	8
1.5 Struttura e organizzazione della tesi di ricerca	10
2 WEB 2.0, WEB 3.0 E SOCIAL MEDIA STRATEGY.....	11
2.1 Introduzione al capitolo.....	11
2.2 Web 2.0, Web 3.0 e Social Media: un'analisi della letteratura.....	12
2.3 Social Media e Social Media Marketing	21
2.4 Social Media Strategy definizioni in letteratura e modelli per la valutazione.....	29
3 SOCIAL MEDIA MARKETING E INBOUND MARKETING NEI MERCATI B2B.....	42
3.1 Introduzione al capitolo.....	42
3.2 Social Media: dai mercati B2C ai mercati B2B.....	43
3.3 Social Media Marketing, Content Marketing e Inbound Marketing nei mercati B2B.....	50
3.4 I Social Media più utilizzati nei mercati B2B: efficacia percepita dalle imprese e principali criticità.....	61
4 SOCIAL MEDIA E PMI B2B.....	69
4.1 Introduzione al capitolo.....	69
4.2 Marketing e Social Media nelle PMI B2B.....	70
4.3 Le principali difficoltà nell'utilizzo dei Social Media per le PMI B2B.....	78
4.4 L'importanza di una Social Media Strategy per le PMI B2B.....	85
5 METODOLOGIA DELLA RICERCA.....	89
5.1 Introduzione al capitolo.....	89
5.2 L'identificazione e la scelta di un modello per la valutazione di Social Media Strategies.....	90
5.3 Metodologia della ricerca e strategia di campionamento.....	93
5.4 Il modello IVO per la valutazione della visibilità online delle PMI.....	97

5.5 La strategia per la raccolta e l'analisi dei dati ottenuti dai casi studio.....	109
5.6 Validità della ricerca	116
6 I RISULTATI OTTENUTI DAI CASI STUDIO.....	120
6.1 Introduzione al capitolo.....	120
6.2 Le PMI B2B coinvolte nella ricerca.....	121
6.3 Organizzazione aziendale e visibilità online delle PMI B2B che gestiscono i Social Media internamente.....	122
6.4 Implementazione di una Social Media Strategy nelle PMI B2B che gestiscono i Social Media internamente.....	127
6.5 Percezioni degli imprenditori, problematiche e future azioni da parte delle PMI che gestiscono i Social Media internamente.....	134
6.6 Organizzazione aziendale e visibilità online delle PMI B2B che gestiscono i Social Media con il supporto di un'agenzia	138
6.7 Implementazione di una Social Media Strategy nelle PMI B2B che gestiscono i Social Media con il supporto di un'agenzia.....	142
6.8 Percezioni degli imprenditori, problematiche e future azioni da parte delle PMI che gestiscono i Social Media con il supporto di un'agenzia.....	153
7 CONCLUSIONI.....	158
7.1 Discussione dei risultati ed implicazioni accademiche.....	158
7.2 Implicazioni manageriali.....	167
7.3 Limiti e future prospettive di ricerca.....	170
BIBLIOGRAFIA.....	172
SITOGRAFIA.....	222
LISTA ILLUSTRAZIONI E TABELLE.....	227

INTRODUZIONE

1.1 Inquadramento ed ambito della ricerca

L'Italia è sicuramente il Paese delle Piccole e Medie Imprese (PMI) e l'intera economia nazionale riesce a mantenere competitività grazie ad un tessuto imprenditoriale ed economico flessibile, versatile e sicuramente molto creativo, come conferma il prestigio del Made In Italy. Tuttavia la rivoluzione digitale negli ultimi anni, iniziata con il Web 2.0 e ancora in fase di evoluzione, sta mutando continuamente lo scenario competitivo delle PMI. Da una parte offre agli imprenditori un'ampia varietà di strumenti digitali più accessibili, non troppo costosi ed indubbiamente efficaci per ottimizzare e, in alcuni casi, rivoluzionare in termini positivi i processi produttivi, organizzativi, di Marketing e di vendita. Dall'altra però le piccole dimensioni delle imprese italiane, unite alle scarse risorse e competenze degli imprenditori e dei loro dipendenti in questo ambito, rappresentano un freno all'investimento di tempo e risorse in strumenti digitali innovativi, soprattutto in contesti di mercato B2B. Secondo una ricerca 2017 condotta dal Digital Transformation Institute, in sinergia con il Gruppo Giovani di Confcommercio, su un campione di giovani imprenditori rappresentativo delle PMI italiane, è emerso come solo il 17,9% degli intervistati ritiene di aver un buon grado di innovazione digitale. In questo caso, soprattutto per quanto riguarda i processi di Marketing e vendita, una scarsa comprensione delle potenzialità e degli utilizzi dei nuovi strumenti digitali (Beier & Wagner, 2016; Cesaroni & Consoli, 2015) può limitare la competitività delle PMI italiane rispetto a PMI estere più digitalizzate e avanzate. Tra questi nuovi strumenti digitali quelli che hanno maggiormente rivoluzionato e stanno attualmente imponendo drastici cambiamenti ai processi di Marketing delle PMI sono sicuramente i Social Media. L'utilizzo dei Social Media, prima in contesti di mercato B2C e successivamente anche B2B, ha imposto alle aziende di porre al centro di tutti i processi aziendali di Marketing il cliente, per comprenderne a fondo le necessità, il comportamento e il processo d'acquisto. È un'evidenza oggi come qualsiasi tipologia di cliente finale prenda sempre più decisioni d'acquisto in base alla presenza ed alle attività svolte dalle imprese sui Social Media (Hajli, 2014; Hutter et al., 2013; Andzulis et al., 2012; Habibi et al., 2015). Diventa quindi fondamentale per le Piccole e Medie Imprese integrare in modo efficace i Social Media con gli strumenti più tradizionali di Marketing, come strumenti digitali del Web 1.0 ancora oggi assolutamente necessari (Constantinides, 2014) e, nel caso delle PMI B2B, la forza

vendita offline. In letteratura è stato dimostrato come le PMI possano attraverso i Social Media ottenere importanti risultati aziendali migliorando la gestione operativa e strategica del Marketing, limitando le possibilità di fallimento e, di riflesso, rafforzando l'intero sistema economico (Taneja & Toombs, 2014). Tuttavia una delle principali problematiche che limitano l'efficace utilizzo di strumenti digitali innovativi da parte delle PMI è la mancanza di strategie concrete a disposizione degli imprenditori, addetti ai lavori e responsabili commerciali per sfruttarne nel modo migliore tutte le potenzialità. Questa difficoltà risulta molto più evidente in contesti di mercato B2B dove gli imprenditori arrivano a non comprendere come e perché i Social Media potrebbero essere utili per il business aziendale (Michaelidou et al., 2011; Järvinen et al., 2012), rendendo molto ardua, se non impossibile, la definizione di obiettivi aziendali da perseguire attraverso questi strumenti e soprattutto la comprensione delle loro effettive potenzialità e opportunità. Rendono ancora più complessa la valorizzazione dei Social Media le caratteristiche strutturali e organizzative delle PMI che hanno per loro natura risorse finanziarie, di tempo e umane molto più limitate rispetto ad imprese più grandi, spesso abbinate ad una gestione delle attività più orientata sul breve termine e più focalizzata su attività operative. In questo senso gli sforzi della letteratura accademica hanno percorso due prospettive di ricerca diverse ma strettamente correlate. Da una parte è stato dimostrato come ci sia effettivamente un gap tra imprese B2B e B2C nell'adozione e utilizzo dei Social Media a vantaggio di quest'ultime, gap che negli ultimi anni si sta però man mano riducendo con un numero sempre maggiore di imprese B2B che iniziano a comprendere le potenzialità dei Social Media e quindi ad incrementarne l'utilizzo. Tale tendenza è molto probabilmente dovuta al fatto che i Social Media rappresentino oggi in primis una rivoluzione sociale e all'impatto di nuove filosofie di Marketing online, come l'Inbound Marketing, che pongono maggiore enfasi sulla centralità del cliente, sulle sue necessità e quindi sulla creazione di contenuti rilevanti per aiutarlo e supportarlo nel suo processo d'acquisto (Halligan & Shah, 2014). I Social Media, specialmente in contesti di mercato B2B, si sono rilevati tra gli strumenti più efficaci per creare e veicolare contenuti rilevanti tra buyers e sellers B2B e, grazie proprio alla loro utilità e rilevanza, innescare interazioni che danno il via al processo d'acquisto (Holliman & Rowle, 2014; Järvinen & Taiminen, 2016). D'altra parte la letteratura, riconoscendo le attuali potenzialità dei Social Media in contesti B2B, si è concentrata sul comprendere quali siano le principali barriere che ne limitano sia l'adozione sia un efficace utilizzo nelle PMI. Relativamente ai mercati industriali è emerso come una delle barriere più rilevanti sia proprio la scarsa comprensione e conoscenza di tali strumenti da parte dell'imprenditore o del Top

Management, oltre all'assenza nelle PMI di personale e dipendenti con le competenze necessarie per sfruttare con successo i Social Media. Inoltre è stato osservato come, anche a causa della scarsità di competenze e risorse, sia problematico per le PMI B2B misurare il ritorno d'investimento delle attività e delle risorse finanziarie e umane dedicate ai Social Media. Secondo alcuni studiosi la resistenza all'adozione e la difficoltà di un profittevole utilizzo dei Social Media da parte delle PMI B2B sembrano quindi essere prevalentemente legati a problematiche di tipo strategico. Infatti, come sostenuto da diversi autori in tempi recenti, prima di implementare e utilizzare i Social Media è fondamentale identificare quali obiettivi ci si aspetta di ottenere dal loro utilizzo (Dutta 2010, Effing 2013, Constantinides, 2014; Brennan & Croft, 2012). Solo in questo modo le PMI possono, infatti, comprenderne le potenzialità, le risorse necessarie per l'implementazione e la gestione quotidiana e soprattutto misurarne l'efficacia in base al conseguimento degli obiettivi prefissati.

1.2 Il problema alla base della domanda di ricerca

La ricerca in letteratura si è prevalentemente concentrata sull'utilizzo dei Social Media da parte delle imprese di dimensioni maggiori, nella maggior parte dei casi attraverso l'analisi di casi studio, dimostrando come efficaci strategie di Social Media Marketing possano effettivamente avere importanti effetti positivi sulle performance aziendali (Berthon et al., 2012; Thackeray et al., 2008; Faust & Householder, 2009; Kiron et al., 2013). In particolare è stato anche osservato come l'utilizzo dei Social Media permetta alle imprese di competere in modi differenti ed innovativi fondati sulla condivisione di informazioni, la collaborazione e la co-creazione di valore coinvolgendo maggiormente gli stakeholders aziendali (Vasileiadou & Missler-Behr, 2011; Choi et al., 2014). Tuttavia Jansen et al., (2009) hanno rilevato come la maggior parte degli studi relativi ai Social Media tendano a focalizzarsi sul comportamento degli utenti finali trascurando una prospettiva strategica e organizzativa aziendale, mentre Aral et al., (2013) e Durkin et al., (2013) hanno segnalato una scarsa attenzione della letteratura riguardo l'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI. In questo particolare ambito la maggior parte delle ricerche esistenti hanno analizzato le modalità di utilizzo, le barriere e le principali metriche per valutare l'efficacia di attività di Social Media Marketing B2B, si vedano ad esempio gli studi svolti da Järvinen et al. (2012) e Michaelidou et al. (2011), mentre non sono sempre chiari quali sono i fattori che, oltre a determinarne l'adozione, rendono possibile un efficace utilizzo dei Social Media da parte delle PMI B2B e, soprattutto, come questi strumenti sono effettivamente utilizzati da questo particolare segmento di imprese (Cesaroni & Consoli, 2015). Per rispondere a questa domanda di ricerca può essere sicuramente d'aiuto e in molti casi necessario valutare la presenza o l'assenza di strategie dedicate alla gestione di questi canali all'interno delle PMI. Infatti, solo con l'ausilio di una Social Media Strategy è possibile settare obiettivi specifici per i Social Media al fine di gestire efficacemente le relazioni con tutti gli stakeholders aziendali e le attività di Marketing (Prohaska, 2011). Inoltre, affinché le PMI B2B comprendano l'importanza dei Social Media per le performance aziendali (Walsh & Lipinski, 2009) è anche fondamentale che il loro utilizzo sia integrato in una strategia di Marketing e soprattutto dovrebbe essere coerente con le attività di Marketing pre e post vendita (Eid & El-Gohary, 2013). Ciò può risultare particolarmente complesso e difficile per le PMI B2B dove l'approccio al Marketing è spesso informale, fortuito, non strutturato, spontaneo e reattivo (Gilmore et al., 2001; Hill, 2001; Reijonen, 2010). In aggiunta a questo difficilmente le PMI B2B possono replicare le strategie di Marketing messe in atto da imprese più grandi a causa della loro

particolare struttura organizzativa e carenza strutturale di risorse e competenze a disposizione (Ferrero & Fortezza, 2007). Oltre a questo è stata evidenziata, nel caso delle PMI, una più ampia difficoltà a tracciare una netta distinzione tra attività operative e strategiche. La mancanza di un approccio strategico al Marketing è il più delle volte imputabile al Top Management aziendale (Ferrero & Fortezza, 2007; Pencarelli & Cioppi, 2009). In tali condizioni il rischio è rappresentato dal fatto che la totale mancanza di un approccio strategico trasformi la gestione dei Social Media in un processo basato su tentativi e continui errori e rappresenti, in un'ultima analisi, una significativa barriera all'investimento nei Social Media da parte delle PMI B2B. In letteratura diverse ricerche hanno evidenziato la mancanza di un approccio strategico nella decisione delle PMI di adottare e conseguentemente utilizzare i Social Media (Batikas et al., 2013; Jagongo & Kinyua, 2013; Cesaroni & Consoli, 2015). Nella maggior parte dei casi tale decisione è più spesso causata da ragioni e dinamiche interne piuttosto che dal mercato o dalle reali necessità dei clienti finali. Si tratta chiaramente di un processo inverso e poco coerente con quanto sta avvenendo nel Marketing moderno. Infatti come suggerito da Timmons & Spinelli (1994) per le PMI la sfida principale è sempre quella di porre le necessità dei clienti e dei mercati al centro delle loro decisioni di investimento, senza perdere mai di vista questo importante obiettivo (Durkin et al., 2013). Per questo motivo analizzare l'effettiva definizione e implementazione di strategie di Social Media Marketing all'interno delle PMI B2B può aiutare a comprendere come le imprese utilizzino questi strumenti e soprattutto identificare con maggiore chiarezza quali siano le principali barriere e difficoltà per un loro efficace utilizzo. Diventa ancora più importante farlo perché nel caso delle PMI B2B non esistono strategie di Social Media Marketing uniche e facilmente replicabili, dato che dipendono in gran parte dalla tecnologia a disposizione, dall'organizzazione aziendale, dagli obiettivi dell'impresa e, infine, anche dall'ambiente competitivo (Berthon et al., 2012; Klang & Nolin, 2011). Possono risultare, quindi, di difficile applicazione sia modelli creati per categorizzare strategie di Social Media Marketing come quelli proposti da Hoffman & Fodor, (2010), Kietzmann et al. (2011), Kaplan & Haenlein (2010) e Larson & Watson (2011) sia troppo dettagliate linee guida create per determinate condizioni competitive e specifiche strategie di Social Media Marketing come quelle proposte da Gallagher & Ransbotham (2010), Munar (2010) e Kouloumpis et al., (2011). Nel caso delle PMI è molto più utile probabilmente un modello più completo, agile e versatile in grado di valutare e confrontare diverse ed eterogenee strategie di Social Media Marketing (Effing & Spil, 2016). Con l'ausilio di un tale modello sia i ricercatori ma soprattutto anche gli stessi imprenditori, gli effettivi decisori nelle PMI, potrebbero comprendere facilmente quali

siano le reali potenzialità dei Social Media e avere una maggiore chiarezza su quali siano le reali barriere e difficoltà per un efficace utilizzo di tali strumenti e porsi nelle condizioni ideali per affrontarle e superarle (Johnson, 2015).

1.3 La domanda di ricerca

In base alle ragioni e alle motivazioni discusse precedentemente e che saranno ulteriormente dettagliate nel proseguo dell'elaborato è stata sviluppata la seguente domanda di ricerca:

Rilevare, seguendo il framework di valutazione proposto da Effing & Spil (2016), se le PMI B2B italiane manifatturiere, nel comparto della fabbricazione dei mobili, abbiano effettivamente implementato una Social Media Strategy per la gestione dei Social Media aziendali e quali siano gli effetti sull'efficacia di tali strumenti e le principali barriere che potrebbero impedirne una gestione strategica.

Il saper rispondere a questa domanda, grazie soprattutto a quanto dimostrato dalla letteratura accademica, potrebbe migliorare la comprensione di come un segmento di PMI italiane, molto rilevante per l'economia nazionale, utilizzi realmente i Social Media. In particolar modo l'adattamento e l'applicazione di un modello per la valutazione e la comparazione di strategie di Social Media Marketing, che sia facilmente applicabile alle PMI, potrebbe permettere di comprendere quali siano le differenze nella gestione dei Social Media tra PMI che hanno una Social Media Strategy e PMI che invece ne sono prive, o in cui l'approccio strategico alla gestione dei Social Media sia carente. Ciò potrebbe, in ultima analisi, offrire una maggiore chiarezza su quali siano le reali barriere che impediscono alle PMI di sfruttare con successo i Social Media e soprattutto comprendere in che modo una Social Media Strategy possa modificarne la percezione da parte degli imprenditori e il loro effettivo l'impatto sulle performance aziendali.

1.4 Natura e metodologia della ricerca

Per rispondere alla domanda di ricerca si è scelto di seguire una metodologia d'indagine qualitativa attraverso l'utilizzo di casi studio multipli. Seguendo quanto affermato da Yin (2015) è stata ritenuta in questo caso la scelta più idonea per ottenere informazioni quanto più possibile ricche e dettagliate da parte delle PMI che hanno partecipato alla ricerca. Inoltre anche Pettigrew (2013) ha suggerito che, specialmente per i ricercatori in ambiti aziendali ed imprenditoriali, la ricerca qualitativa può aiutare il ricercatore a dare un significato più ampio e profondo su quanto osservato. Al contrario, la ricerca quantitativa è appropriata per testare teorie relative a variabili che sono più limitate e ben definite, nonché numericamente misurabili, in contesti in cui la generalizzabilità è l'obiettivo principale (Nagel, 1986; Davis et al., 2013). Tuttavia poiché questa tesi non ha comportato l'analisi di alcuna variabile numerica, né ha, soprattutto, l'obiettivo di ottenere una generalizzabilità di tipo statistico, si è ritenuta inappropriata una metodologia di ricerca quantitativa. Questa evidenza ha anche portato ad escludere metodologie di ricerca miste, che combinano strumenti e tecniche di tipo quantitativo e qualitativo (Davis et al., 2013). La scelta dei casi studio multipli è stata ritenuta particolarmente significativa per lo scopo della ricerca in quanto l'obiettivo è stato quello di esplorare un fenomeno o caratteristica all'interno delle imprese che hanno partecipato all'indagine ben specifici; ovvero identificare e sfruttare un modello, confermato dalla letteratura, per valutare la presenza o l'assenza di una Social Media Strategy e i relativi effetti sulla gestione dei Social Media nelle PMI. In questo senso la metodologia del campionamento più idonea è stata quella suggerita da Patton (1990) che prevede appunto la selezione di unità d'analisi quanto più simili possibile ma che possono presentare variazioni del fenomeno o della caratteristica oggetto della ricerca. Inoltre, dato che il contesto in cui si svolge la ricerca può mutare rapidamente e inaspettatamente, i casi studio, come suggerito da Yin (2013), sono lo strumento ideale per analizzare fenomeni contemporanei in condizioni dove i ricercatori hanno scarso controllo sugli eventi. Prima di arrivare alla presentazione più dettagliata della metodologia, della ricerca svolta e quindi alla discussione dei risultati ottenuti si è ritenuto opportuno effettuare un'approfondita analisi della letteratura e delle ricerche svolte nel medesimo ambito d'indagine. In particolare la revisione della letteratura nei successivi capitoli ha avuto l'obiettivo di comprendere cos'è una Social Media Strategy e identificare le definizioni date dalla letteratura, analizzare il ruolo dei Social Media in contesti di mercato B2B e nel particolare contesto delle PMI B2B al fine di individuarne

vantaggi e problematiche per le imprese e valutare, quindi, quali siano i benefici attesi dall'implementazione di una Social Media Strategy.

1.5 Struttura e organizzazione della tesi di ricerca

Il secondo capitolo è dedicato a comprendere le origini dei Social Media, quindi si analizzeranno le logiche e le implicazioni determinate dall'avvento del Web 2.0 e del successivo Web 3.0. Si procederà a comprendere come i Social Media abbiano influenzato le performance delle imprese e per quali attività di Marketing si siano rilevati particolarmente efficaci. Si fornirà una definizione di Social Media Strategy e se ne presenteranno i diversi elementi, attraverso una presentazione iniziale del modello ritenuto più idoneo per valutarne la presenza e l'implementazione. Il terzo capitolo è invece dedicato ad analizzare l'utilizzo dei Social Media in contesti di mercato B2B, ponendo particolare attenzione alle differenze dei mercati industriali rispetto a quelli consumer e a strategie di Marketing ritenute dalla letteratura particolarmente efficaci in tali contesti di mercato. A tal fine si analizzerà il ruolo dei Social Media nelle strategie di Content Marketing e Inbound Marketing, si osserveranno quali sono i Social Media più utilizzati e si individueranno futuri trend di sviluppo. Il quarto capitolo è completamente dedicato, invece, ad analizzare l'implementazione dei Social Media da parte delle PMI B2B cercando di comprendere quali sono le principali barriere che ne limitano l'efficace utilizzo e quali potrebbero essere i risultati attesi e le implicazioni dell'applicazione di una Social Media Strategy. La metodologia della ricerca verrà presentata nel quinto capitolo, dove si giustificheranno le scelte metodologiche fatte, si presenteranno in dettaglio gli strumenti e i modelli di valutazione utilizzati per la ricerca ed, infine, si specificheranno le azioni svolte per supportare la validità dei risultati ottenuti. Nel sesto capitolo si presenteranno i risultati dei casi studio condotti su otto PMI B2B che verranno ulteriormente discussi nel capitolo conclusivo suggerendo implicazioni accademiche, manageriali, limiti e future prospettive di ricerca.

WEB 2.0, WEB 3.0 E SOCIAL MEDIA STRATEGY

2.1 Introduzione al capitolo

Per comprendere l'origine, la diffusione e le caratteristiche dei Social Media si è ritenuto opportuno soffermarsi sulla rivoluzione del Web 2.0 che ha modificato profondamente l'utilizzo di Internet e i relativi strumenti e applicazioni da parte di utenti, consumatori ed imprese. Infatti molti degli obiettivi che le imprese, nei contesti B2C e B2B, perseguono tramite l'utilizzo dei Social Media trovano la loro origine e scopo nelle nuove dinamiche introdotte dal Web 2.0. I Social Media sono una delle applicazioni più evidenti dei sette principi del Web 2.0 definiti da O'Reilly (2005). Principi che sono stati poi ulteriormente sviluppati ed integrati nel Web 3.0 e che richiedono alle imprese un significativo aggiornamento del tradizionale approccio alle attività di Marketing online e non solo. Si approfondirà, quindi, il concetto di Social Media Marketing analizzandone le definizioni fornite dalla letteratura e gli aspetti fondamentali come il passaparola online, il coinvolgimento e la partecipazione attiva degli utenti-consumatori. Se le imprese utilizzano i Social Media come un nuovo strumento a disposizione nel promotion mix aziendale è ragionevole supporre che questi strumenti siano molto più efficaci se utilizzati in modo strategico. Implicazione che negli ultimi anni è stata sempre più evidenziata e sostenuta dalla letteratura internazionale che ha fornito framework, modelli e best practices per aiutare le imprese a gestire la presenza sui Social Media in modo strategico ed essere, quindi, in grado di valutarne e misurarne l'efficacia. Si procederà a dare una definizione di Social Media Strategy e presentare un framework composto da sette elementi (Target Audience, Channel Choice, Goals, Resources, Policies, Monitoring, Content Activities) utile a predisporre e valutare l'implementazione di qualsiasi Social Media Strategy. Si tratta del framework elaborato da Effing & Spil (2016) che verrà ulteriormente dettagliato tramite ulteriori riferimenti in letteratura, case studies e contributi ottenuti dai professionisti e operatori del settore, come ad esempio Cosenza (2014) e Blanchard (2013).

2.2 Web 2.0, Web 3.0 e Social Media: un'analisi della letteratura

Si è cominciato a parlare di Web 2.0 tra il 2004 e il 2005 quando O'Reilly Media, un editore americano, organizzò diverse conferenze negli Stati Uniti per evidenziare come Internet stesse offrendo nuove opportunità per gli utenti connessi ad esso. Il Web 2.0 ha trasformato il Web 1.0 aumentandone le possibilità di interazione e di collaborazione, ponendo l'enfasi sulla stretta connessione tra i suoi utenti e la loro intelligenza collettiva. In letteratura si è più volte riconosciuto come il principale cambiamento apportato dal Web 2.0 sia stata una profonda modifica del ruolo degli utenti. Nel Web 2.0 gli utenti non si limitano a consumare il contenuto presente online ma anche a crearlo (Kim et al., 2013). Mentre precedentemente il Web 1.0 era composto prevalentemente da lettori e applicazioni Web proprietarie, il Web 2.0 ha introdotto nuove iniziative basate sull'interattività in grado di sfruttare i dati presenti sul Web, valorizzare l'intelligenza collettiva e utilizzare una multimedialità più ricca rispetto al Web 1.0 (O'Reilly, 2005). Questo nuovo scenario ha aperto quindi la strada a nuove opportunità, soprattutto per le aziende, per sfruttare il Web e ingaggiarne gli utenti più efficacemente (Murugesan, 2007). Parallelamente in letteratura si è tentato sia di dare una definizione univoca al fine di inquadrare in modo chiaro il fenomeno del Web 2.0, sia di comprenderne le nuove tecnologie e il loro impatto su aziende, consumatori e utenti. Per arrivare ad una definizione univoca del Web 2.0 diversi studi e ricerche hanno cercato di sottolineare e analizzarne le differenze rispetto al precedente Web 1.0 (Cormode & Krishnamurthy 2008; Prati 2007, Song 2010) al fine di poterne definirne le caratteristiche e i principi alla base. Tuttavia questo approccio è stato criticato da diversi autori in quanto dare una definizione univoca al Web 2.0 può non essere sempre possibile. Kim et al., (2009) hanno osservato come questo dipenda dal fatto che il Web 2.0 non può essere definito solo come una rivoluzione tecnologica e che si tratta di un argomento troppo ampio che racchiude e ingloba concetti molto differenti tra loro. Nonostante questa ed altre osservazioni, sono state proposte differenti definizioni del Web 2.0 in letteratura che sembrano differire tra di loro in base a quali aspetti e caratteristiche del Web 2.0 puntino ad evidenziare e sottolineare. Una delle prime è stata senza dubbio quella di O'Reilly (2005), adeguatamente tradotta da Prati (2007):

Il Web 2.0 è la rete come piattaforma, attraverso tutti i dispositivi collegati. Le applicazioni Web 2.0 sono quelle che permettono di ottenere la maggior parte dei vantaggi intrinseci della piattaforma, fornendo il software come un servizio in continuo aggiornamento che migliora più le persone lo utilizzano, sfruttando e mescolando i dati da sorgenti multiple, tra cui gli utenti, i quali forniscono i propri contenuti e servizi in un modo che permette il riutilizzo da parte di altri utenti, creando una serie di effetti attraverso un "architettura della partecipazione" e andando oltre la metafora delle pagine del Web 1.0 per produrre così user experiences più significative.

Questa definizione è stata originata da un'analisi dei cambiamenti osservati nel Web da parte di O'Reilly e soprattutto dall'osservazione di alcuni fattori comuni alle imprese che sono uscite più forti e competitive dalla bolla speculativa delle dot.com, che raggiunse il suo culmine il 10 Marzo del 2000. Sin da questa prima definizione si può comprendere come il Web 2.0 racchiuda un insieme molto ampio di innovazioni che sono sia tecnologiche, sia organizzative e soprattutto anche sociali. Già agli inizi degli anni 2000 infatti, con lo sviluppo delle nuove tecnologie legate ad Internet, studi in ambito sociologico e sociale avevano sottolineato l'importanza di integrare l'analisi degli aspetti tecnici dei sistemi informativi, come Internet, con quelli sociali delle persone che li utilizzano o sono influenzati da essi (Clegg, 2000; Land, 2000). Seguendo questo approccio O'Reilly & Musser (2006) hanno fornito un'ulteriore definizione del Web 2.0 volta a sottolinearne anche gli aspetti sociali e economici alla base dei cambiamenti portati dal Web 2.0.

Il Web 2.0 è un insieme di tendenze economiche, sociali e tecnologiche che formano insieme la base per la prossima generazione di Internet, un più maturo e distinto mezzo caratterizzato dalla partecipazione degli utenti, dall'apertura e dagli effetti della rete.

Tale interesse per gli aspetti sociali e gli effetti del Web 2.0 è stato sottolineato anche da Wilson et al., (2011) che hanno dato la seguente definizione del Web 2.0.

Il Web 2.0 si riferisce ad una seconda generazione del Web, dove applicazioni e servizi web centrati sull'utente e utilizzabili su diversi dispositivi promuovono la connettività sociale, la condivisione di media e informazioni, di contenuto generato dagli utenti e facilitano la collaborazione tra utenti e organizzazioni.

È da rilevare il fatto che l'attenzione non viene posta solo sulle modalità di partecipazione degli utenti ma debba essere focalizzata anche su organizzazioni e aziende. Infatti la crescente importanza del Web 2.0 e dei suoi effetti su consumatori ed imprese sono stati temi molto trattati dalla letteratura (Constantinides & Fountain, 2008) e ancora oggi in fase di studio. L'interesse si è spesso concentrato su come le applicazioni e le innovazioni del Web 2.0 hanno cambiato e stiano cambiando il comportamento dei consumatori e quindi sulle nuove opportunità e sfide che devono affrontare aziende e marketers (Urban, 2003; Quarterly, 2007). Per questo motivo è opportuno concentrarsi sull'analisi dei principi alla base del Web 2.0 e quindi sugli strumenti e applicazioni, che sono stati creati sulla base di quest'ultimi, per comprendere come il Web 2.0 può influenzare e modificare il comportamento di consumatori, utenti ed imprese. O'Reilly dopo aver analizzato le principali differenze tra Web 1.0 e Web 2.0 ha definito i seguenti principi alla base del Web 2.0.

1. Il Web come piattaforma
2. Sfruttamento e valorizzazione dell'intelligenza collettiva
3. I dati sono i prossimi Intel Inside
4. Fine del ciclo di sviluppo dei software
6. I software non sono più single device
7. L'esperienza degli utenti è più ricca

Oltre a O'Reilly, altri autori e studiosi hanno contribuito alla definizione di principi comuni alla base del funzionamento delle applicazioni e degli strumenti del Web 2.0 (Daconta et al., 2003; Anderson, 2006; Constantinides & Fountain, 2008). In particolare Constantinides & Fountain (2008) hanno sintetizzato i principi alla base del Web 2.0 in tre caratteristiche principali che racchiudono il funzionamento delle nuove applicazioni e software.

1. Il Web 2.0 offre soluzioni incentrate sul servizio, semplici e open-source sotto forma di applicazioni online.

2. Lo sviluppo delle applicazioni del Web 2.0 avviene in modo continuo e incrementale richiedendo la partecipazione e l'interazione degli utenti secondo nuove modalità. L'utente da consumatore diventa anche co-produttore, produttore e revisore dei contenuti online.
3. Nuovi modelli di business basati sui servizi online e nuove opportunità per le imprese di raggiungere singoli consumatori con un basso volume di servizi e prodotti.

Il primo punto si riferisce al fatto che le applicazioni e gli strumenti del Web 2.0 sono offerti a consumatori ed imprese come un servizio piuttosto che come dei software standardizzati (O'Reilly, 2005). Applicazioni e strumenti del Web 2.0 non hanno più tempi di release, sono facili da scaricare, condividere e distribuire. Molto spesso si tratta di strumenti che utenti ed imprese possono sfruttare gratuitamente senza dover pagare dei costi di licenza. Per questo motivo le applicazioni alla base del Web 2.0 sono anche considerate semplici ed intuitive, almeno dal punto di vista dell'utente (Constantinides & Fountain, 2008). Le applicazioni del Web 2.0 tendono a rendere la user experience meno complessa e più funzionale, offrendo un numero limitato di funzioni ma permettendo all'utente di comprenderne facilmente il valore (Constantinides & Fountain, 2008; Murugesan, 2007). Inoltre, il fatto che la maggior parte degli strumenti e applicazioni vengano creati, aggiornati e utilizzati online significa che il Web 2.0 è anche multi-dispositivo. Le informazioni ed i contenuti nel Web 2.0 sono accessibili tramite qualsiasi dispositivo connesso alla rete (Beer & Burrows 2007). A differenza del Web 1.0, dove l'ambiente di lavoro delle applicazioni era il solo Personal Computer, nel Web 2.0 questo si sposta alla rete, intesa come vera e propria piattaforma. La tecnologia alla base del Web 2.0, intesa sia in termini di applicazioni che software, si è spostata dal Desktop al Webtop (Lash, 2006). Ciò ha facilitato la creazione e la diffusione di applicazioni open-source dove professionisti, consumatori ed imprese possono contribuire al continuo sviluppo e aggiornamento. Nel Web 2.0 raramente software e applicazioni arrivano ad una versione definitiva ma sono costantemente sviluppati e aggiornati durante tutta la loro esistenza (O'Reilly, 2005). Il continuo sviluppo e aggiornamento di applicazioni e strumenti del Web 2.0 è reso possibile anche dall'architettura basata sulla partecipazione degli utenti della rete. Infatti attraverso il normale uso di un'applicazione o di un servizio, il servizio stesso migliora (Anderson, 2006). Dal punto di vista degli utenti si tratta di effetti collaterali positivi derivanti dall'utilizzo di quel servizio, ma dal punto di vista del servizio è

evidente come questo sia stato progettato per generare le interazioni degli utenti e sfruttarle per migliorare se stesso. Possiamo fare l'esempio delle ricerche di Google e di come esse vengano sfruttate da Google stesso per migliorare continuamente il suo motore di ricerca ed algoritmo. Si può comprendere, allora, perché nel Web 2.0 siano fondamentali i contenuti generati dagli utenti (*User Generated Content* o *UGC*). Infatti, nonostante i contenuti generati dagli utenti fossero già disponibili prima del Web 2.0, la combinazione di driver tecnologici (innovazioni hardware e connessioni a banda larga), driver economici (maggiore disponibilità di strumenti per la creazione di UGC) e driver sociali (nascita di nuove generazioni di nativi digitali) hanno profondamente modificato il concetto e la fruibilità degli UGC rispetto al Web 1.0 (Kaplan & Haenlein, 2010). In letteratura si è affermato che i maggiori beneficiari di questo processo di trasformazione siano stati gli utenti stessi (Constantinides, 2004; O'Reilly, 2005). La maggiore semplicità ed accessibilità delle applicazioni del Web 2.0 rende possibile a chiunque di creare e diffondere contenuti online, inoltre, dato che le applicazioni del Web 2.0 tendono ad essere semplici, open-source e facilmente inter-scambiabili tra di loro non possono sfruttare gli stessi effetti di lock-in finanziari del Web 1.0. Nel Web 2.0 il contenuto generato dagli utenti, gli effetti di rete legati ad esso e lo stesso utilizzo di qualsiasi applicazione o software sono elementi fondamentali per avere dei consumatori/utenti leali (Constantinides & Fountain, 2008). I consumatori/utenti non si limitano più solamente ad usufruire di un servizio ma a migliorarlo grazie alle interazioni e ai contenuti che vengono continuamente creati. Inoltre se è vero che le applicazioni del Web 2.0 hanno permesso agli utenti di connettersi tra di loro più facilmente, condividere e contribuire alla creazione di contenuti, creando nuove sfere d'influenza è anche vero che hanno modificato e stanno cambiando profondamente le attività di Marketing delle imprese (Singh, 2005; Walmsley, 2010). I consumatori, grazie al Web 2.0, stanno avendo ruoli sempre più attivi nella creazione di contenuti di Marketing con le stesse aziende e Brand (Hanna et al., 2011). Grazie a questa partecipazione più attiva, numerose aziende sono state in grado di scoprire nuovi potenziali target e segmenti di mercato con interessi e richieste specifiche che possono essere soddisfatte con servizi e prodotti personalizzati. Il Web 2.0 grazie a Blog specializzati, Forum e Social Media è stato lo strumento ideale per raggiungerli, offrendo la possibilità di instaurare relazioni one-to-one interattive a costi accessibili. Ciò spiega l'interesse della letteratura per comprendere l'impatto delle applicazioni del Web 2.0 sui processi aziendali (Yakel, 2006; Craig, 2007), l'importanza delle Community Online (Du & Wagner, 2006; Korica et al., 2006; Swaine, 2007) e gli effetti di queste nuove tecnologie sulle performance aziendali (Karger & Quan, 2004; Biever, 2006; Boll, 2007). È chiaro, quindi, che le applicazioni del Web 2.0 possono

impattare e incidere su diverse attività di Marketing delle imprese, dalla progettazione di un nuovo prodotto alla visibilità del Brand fino al processo d'acquisto dei consumatori (Constantinides, 2009). Oggi le aziende possono sfruttare con successo le stesse applicazioni che il Web 2.0 ha messo a disposizione degli utenti. Quest'ultime possono essere raggruppate seguendo lo studio di Constantidines (2009) in cinque categorie principali:

- 1) **Blog:** Sono definite come riviste online e sono le applicazioni, tra i Social Media, più conosciute e in più rapida crescita nel Web 2.0 (Du & Wagner, 2006). Alcuni Blog hanno raggiunto milioni di lettori, diventando fonti d'informazione molto influenti per la valutazione di prodotti e servizi da parte dei consumatori (Gillin, 2007).
- 2) **Community:** Le Community possono essere definite come gruppi di persone che scambiano idee e opinioni attraverso l'utilizzo di piattaforme e reti informatiche (Rheingold, 1993). Nell'ambiente online ciò avviene attraverso la comunicazione, l'interazione e la creazione di relazioni tra i partecipanti della Community, generando una conoscenza condivisa relativa ad un determinato argomento o settore che i membri possono sfruttare per i propri fini, utilizzare per apprendere nuove informazioni o per contribuire ad accrescerla (Hsu et al., 2007; Lin et al., 2008).
- 3) **Forum:** Siti interattivi per scambiare contenuti, informazioni ed idee tra utenti relativi a topic, settori e argomenti ben definiti e volutamente delimitati.
- 4) **Aggregatori di contenuti:** Questi strumenti possono assumere due forme diverse. La prima è relativa ad applicazioni che consentono agli utenti di accedere facilmente a contenuti in rete tramite la Real Simple Syndication (RSS) in modo da essere aggiornati su nuovi contenuti pubblicati in siti di interesse senza doverli visitare. La seconda categoria riguarda aggregatori e applicazioni che raccogliendo contenuti da diverse fonti online creano un nuovo prodotto o servizio personalizzato, come ad esempio Google Maps.

- 5) **Social Networks:** I Social Networks possono essere definiti come servizi basati sul Web che permettono agli utenti di creare dei profili semi-pubblici o pubblici in un ambiente online definito, creare una lista di altri utenti con cui condividere una connessione e osservare i contenuti diffusi nel loro insieme di connessioni o in quelle degli altri utenti iscritti o registrati nell'applicazione (Boyd & Ellison, 2007).

Sebbene la categorizzazione proposta da Constantinides (2009) aiuti a comprendere lo scenario creato dalle nuove applicazioni del Web 2.0 può accadere che alcune applicazioni, a seconda delle loro caratteristiche, possano appartenere a più di una categoria. Ciò è dovuto al fatto che, come osservato da Harris (2009), esistono centinaia di applicazioni Web 2.0 e il loro numero è in continuo aumento. Per questo motivo in letteratura si tende ad utilizzare il termine Social Media per identificare tutte le nuove applicazioni del Web 2.0 che condividono tutte o la maggior parte di queste caratteristiche (Mayfield, 2008):

- **Partecipazione.** I Social Media incoraggiano il contributo, tramite feedback e opinioni, di qualunque utente sia interessato. Sono una nuova linea di confine tra media e audience.
- **Apertura.** La maggior parte dei Social Media sono aperti a feedback e opinioni degli utenti. Incoraggiano voti, commenti e condivisioni dei contenuti presenti online. Le barriere all'accesso dei contenuti tipiche del Web 1.0 sono ormai quasi scomparse.
- **Conversazione.** A differenza dei media tradizionali broadcast, dove il contenuto è creato, trasmesso e distribuito ad un'audience, nei Social Media si verifica una conversazione bi-direzionale. I contenuti vengono aggiornati continuamente e anche diffusi tramite le interazioni degli utenti.
- **Community.** I Social Media favoriscono la rapida formazione di Community e forniscono degli adeguati mezzi agli utenti appartenenti ad esse per comunicare efficacemente. Le Community condividono interessi comuni per un determinato target di utenti.
- **Connettività.** Il successo dei principali Social Media è dovuto alla loro capacità di connettersi, tramite link e altri collegamenti ad altri siti web, risorse e persone.

Una classificazione basata su queste caratteristiche può essere la più idonea in quanto lo scenario del Web 2.0, come suggerito precedentemente, è in continua evoluzione e soprattutto gli attuali modelli di business sottolineano l'importanza di trovare nuove strade e soluzioni per gestire, organizzare e dare un significato alle grandi quantità di contenuti generati dagli utenti (Funk, 2008; Harris, 2009; Tasner, 2010; Watson, 2009). Inoltre in letteratura si è anche osservato come il Web 2.0 non sia un punto di arrivo, ma al contrario apra diverse possibilità per un ulteriore sviluppo del Web: definite come Web 3.0. Il concetto di Web 3.0 viene associato all'idea del "*Web Semantico*". La definizione di Web Semantico venne coniata nel 1999 da Tim Berners-Lee, il creatore del World Wide Web, che aveva già previsto la possibilità di permettere alle macchine di interfacciarsi tra di loro, comprendendo e creando significati dai dati semantici (Barassi & Treré, 2012). I dati semantici sono associati ad informazioni e dati (metadati) che ne specificano il contesto semantico in un formato adatto all'interrogazione e l'interpretazione (es. tramite motori di ricerca) e, più in generale, all'elaborazione automatica (Wikipedia, 2017). Il fine ultimo è quindi quello di rendere le informazioni sul Web più significative per gli utenti rendendole comprensibili alle macchine (Feigenbaum et al., 2007), auspicando la creazione di una rete di informazioni semantiche collegate tra di loro anziché una semplice raccolta di pagine e documenti HTML (Antezana et al., 2009). È chiaro, quindi, che le possibilità di sviluppo in questo senso siano molteplici come ad esempio: nuove tecnologie semantiche integrate in applicazioni su larga scala o che ne permettono lo sviluppo (Hendler, 2009), tecnologie digitali di rete che supportano la collaborazione umana (Fuchs et al., 2010) e intelligenze artificiali che possono manipolare autonomamente e automaticamente i servizi offerti sul web per permettere alle aziende di rispondere ancora più velocemente ai cambiamenti (Garrigos-Simon et al., 2012). Come nel Web 2.0, il contenuto generato dagli utenti e la loro partecipazione rivestono un ruolo chiave, tuttavia nel Web 3.0 gli utenti non si limitano più a partecipare ma a collaborare. Infatti mentre la partecipazione degli utenti è un fattore chiave nel Web 2.0 (O'Reilly 2005, Funk, 2008; Harris, 2009; Constantinides, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010; Tasner, 2010; Watson et al., 2009), nel Web 3.0 la cooperazione tra utenti è il nuovo elemento distintivo delle tecnologie del Web 3.0 (Barassi & Treré, 2012). Un esempio simbolico del Web 3.0 è Quora; la versione italiana è stata lanciata nell'estate 2017. Si tratta di una piattaforma online di domande e risposte di conoscenza generale, che sfrutta la collaborazione degli utenti permettendo loro di aggiornare le proprie domande e risposte tramite i Social Networks. Le reti di relazioni nei Social Media diventano non solo uno strumento utile per gli utenti ma anche per le aziende che possono sfruttarle per scoprire cosa sta accadendo in un determinato

momento, cosa stanno facendo i competitors, quali sono i clienti esistenti fino a scoprire nuove tendenze tecnologiche, innovazioni o valorizzare le opinioni di esperti ed influencers (Garrigos-Simon et al., 2012). Tuttavia è bene precisare che il Web 3.0 non comporta un radicale cambiamento o sviluppo dei Social Media 2.0. Non avvengano radicali cambiamenti tecnologici del web (Finnemann, 2010) e soprattutto le applicazioni web non si sostituiscono tra di loro (Fuchs et al., 2010), dato che il principio dello sviluppo continuo è ancora valido. Il moderno web non può allora essere visto come un insieme di fasi distinte tra di loro, da qui le difficoltà incontrate dalla letteratura nel definire il Web 2.0 e successivamente il Web 3.0, quanto piuttosto come un sistema socio-tecnologico integrato dove possono coesistere diverse applicazioni e stadi (Barassi & Treré, 2012). Ciò è evidente considerando i contesti aziendali dove le imprese hanno a disposizione un ampio set di nuovi strumenti e tecnologie 2.0 (Social Media) che possono appartenere in base a come vengono utilizzati e sfruttati al Web 1.0, al Web 2.0 oppure al più recente al Web 3.0.

2.3 Social Media e Social Media Marketing

Comprendere la natura e le implicazioni alla base del Web 2.0 diventa sempre più importante e fondamentale per i marketers (Stroud, 2008) per capire come integrare i Social Media nelle attività di comunicazione, di Marketing e di vendita aziendali. Sono infatti uno degli strumenti più efficaci per comunicare con il numero, sempre in aumento, di utenti che spendono molto tempo online. Si tratta di un'audience che è difficilmente raggiungibile con i media tradizionali, soprattutto perché quest'ultimi sono vincolati da un trade-off tra portata del mezzo e interattività con i destinatari finali (Hanna et al., 2011). I Social Media permettono alle imprese di superare questo trade-off e raggiungere in modo interattivo un numero molto ampio di utenti utilizzando le diverse applicazioni e piattaforme. Per questo motivo, come osservato da Constantinides (2008), i Social Media saranno difficilmente sostituibili e sempre più utilizzati da consumatori ed imprese. Castronovo & Huang (2012) suggeriscono che le strategie di Marketing delle aziende che comportano attività di Marketing Intelligence, promozioni, relazioni pubbliche, gestione dei prodotti e dei clienti e attività di comunicazione dovrebbero iniziare a esplorare e sfruttare in modo maggiore i Social Media. Non solo perché cresce l'interesse dei consumatori nell'uso di Internet, ma anche per il fatto che i consumatori considerano le informazioni condivise sui Social Media più affidabili rispetto alle informazioni condivise dalle imprese attraverso i tradizionali canali pubblicitari (Constantinides & Zinck Stagno, 2011). Inoltre, come sostenuto da Hanna et al., (2011), i marketers devono anche imparare a relazionarsi e comunicare con dei consumatori con più potere discrezionale e decisionale, meno sensibili alle tradizionali attività di Marketing e soprattutto, secondo i principi del Web 2.0 e del Web 3.0, determinati a partecipare alle attività e ai processi di Marketing aziendali. Per questa serie di motivi ed implicazioni alla base del Web 2.0 e Web 3.0, le imprese, prima le grandi poi le piccole, hanno velocemente implementato la loro presenza sui Social Media cercando di coglierne e sfruttarne le potenzialità (Weinberg & Pehlivan, 2011). Un numero sempre maggiore di imprese presenti sui Social Media ha spinto la letteratura negli ultimi anni a cercare di comprendere quale sia il ruolo di questi strumenti all'interno delle strategie di Marketing, processi gestionali e organizzativi delle imprese per definire, in ultima analisi, come possano influenzarne le performance. In particolare si è dimostrato come i Social Media possano essere strumenti idonei a migliorare la comunicazione delle imprese e le relazioni con i clienti (Berthon et al., 2012; Wamba & Carter, 2016), la reputazione aziendale (Hawn, 2009), l'innovazione di prodotti e servizi (Kaplan & Haenlein, 2010) e la gestione delle relazioni all'interno e all'esterno dei

confini aziendali (Leader-Chivée et al., 2008). Inoltre i Social Media sembrano configurarsi come un nuovo strumento del promotion mix aziendale in grado di potenziare e sviluppare le tradizionali attività di Marketing come attività pubblicitarie, processi di vendita e ricerche di mercato (Kaplan & Haenlein, 2010; Chen et al., 2011; Kirtis & Karahan, 2011; Berthon et al., 2012). In letteratura si è quindi definito il concetto di Social Media Marketing inteso come il tentativo da parte delle aziende di persuadere gli utenti che i propri prodotti e/o servizi siano di valore sfruttando le applicazioni del Web 2.0 come Community Online, Social Networks, Blog etc... (Neti, 2011). Dalla definizione data da Neti (2011), si può intendere come parlare di Social Media Marketing non imponga un drastico cambiamento del concetto di Marketing dato che come, osservato da Alves et al., (2016), la maggior parte degli studi condotti in questo campo considerano il Social Media Marketing come una trasposizione del concetto di Marketing ai nuovi strumenti del Web 2.0. L'attenzione allora si sposta sull'effettivo utilizzo di questi nuovi strumenti da parte delle imprese e da come quest'ultimi possano essere integrati con le strategie di Marketing aziendali. Per Marketing, secondo la definizione dell'American Marketing Association, si intendono le attività, l'insieme di istituzioni e processi per la creazione, la comunicazione, la consegna e lo scambio di offerte che siano ritenute di valore per i consumatori, i clienti, i partner aziendali e la società in generale (AMA, Approved July, 2013). Le imprese possono sfruttare i Social Media per le proprie attività di Marketing secondo due modalità principali: una passiva e una attiva (Constantinides, 2009). Considerando la modalità passiva le imprese si limitano a raccogliere, tramite i Social Media, un elevato quantitativo di dati ed informazioni relativi ai propri consumatori o target di riferimento. I Social Media, infatti, mettono a disposizione delle imprese informazioni preziose e di alta qualità con un costo in termini di tempo e risorse decisamente inferiore alla ricerche di mercato tradizionali. Ciò è dovuto principalmente al fatto che, come si è visto precedentemente, sono gli stessi utenti e consumatori a voler diffondere e condividere sempre più contenuti online dato che le recensioni sui prodotti, i commenti in Forum o Blog e altre forme di voce online degli utenti sono considerate molto più credibili da altri consumatori (Elliott, 2002; Bates et al., 2006). In ultima analisi, quindi, il Web 2.0 e il Web 3.0 hanno portato i consumatori a condividere in modo costante e, a volte virale, le proprie esperienze con Brand, prodotti e servizi. Non è un caso che siano proliferate, negli ultimi anni, aziende che offrono proprio servizi di analisi volti a misurare il "*Buzz Online*", le opinioni dei consumatori, identificare nuove tendenze, esigenze di mercato o aiutare le imprese ad identificare in anticipo problematiche relative ai prodotti e servizi offerti. Inoltre, i Social Media, per loro natura, si prestano e permettono la produzione di un grande quantitativo

di dati che supportano in modo ideale i processi decisionali analitici (Montalvo, 2011). Per fare un esempio basta pensare ai Social Networks (Facebook, Twitter, LinkedIn etc...) e agli insights completamente gratuiti che mettono a disposizione di chiunque crei una pagina o, nel caso delle aziende, una presenza aziendale. Si tratta il più delle volte di dati statistici e quantitativi che permettono di prendere decisioni su dati oggettivi la cui analisi ha trasformato e sta trasformando il Marketing da un'arte ad una scienza (Davenport & Harris, 2007) e, conseguentemente, l'utilizzo dei Social Media è penetrato profondamente nelle analisi di Marketing aziendali (Montalvo, 2011). Un utilizzo passivo dei Social Media non è, infine, solo funzionale ad aiutare le imprese a prendere decisioni ma può anche rappresentare un passo necessario per sfruttarne in modo attivo le potenzialità. Infatti, secondo Moran & Gossieaux (2010), un'azienda deve prima ascoltare ciò che le esistenti comunità di utenti online pensano, dicono e condividono relativamente ai propri prodotti e servizi oppure in un determinato contesto di mercato e poi avviare in modo strategico la propria presenza sui Social Media. Questo aspetto, spesso trascurato dalle aziende, risulta spesso fondamentale dato che il Social Media Marketing è un processo strategico e metodologico per aumentare l'influenza dell'organizzazione, la reputazione e la presenza del Brand all'interno di comunità di potenziali consumatori, lettori e/o sostenitori (Neti, 2011). Mentre considerando l'utilizzo attivo dei Social Media da parte delle aziende viene definito da (Constantinides, 2009) come:

L'utilizzo delle applicazioni Web 2.0 per relazioni pubbliche, attività di Direct Marketing e come strumento per influenzare i consumatori nonché mezzi per personalizzare l'esperienza dei consumatori e stimolarne la creatività.

La precedente definizione lascia intendere come i Social Media possano essere sfruttati da aziende e organizzazioni per conseguire un vasto numero di obiettivi. Tuttavia se si limita l'analisi alle aziende e alle loro attività di Marketing si può affermare che i Social Media siano utilizzati, principalmente per tre tipologie di obiettivi: alimentare la Brand Awareness, incrementare le vendite e infine rendere i consumatori leali al Brand (Castronovo & Huang, 2012). Ovviamente è chiaro che questi obiettivi siano interdipendenti e strettamente correlati tra di loro ma la loro distinzione può essere utile per due motivi. Il primo è quello di permettere di individuare gli indicatori chiave di performance (*KPI*) più idonei a misurarne il conseguimento (Blanchard, 2011), il secondo è di permettere di comprendere come le nuove dinamiche del Web 2.0 e successivamente

del Web 3.0 impattino sul conseguimento di questi obiettivi e quindi sulle performance delle imprese. Per Brand Awareness si intende il processo attraverso cui gli utenti e i consumatori finali vengono a conoscenza di un dato Brand e divengono nel tempo sempre più informati e abituati ad esso (Gursoy et al., 2014; Jakeli & Tchumburidze, 2012; Lin, 2013). I Social Media potenziano sensibilmente questo processo e, come osservato in letteratura, le imprese riconoscono che uno dei principali effetti della loro presenza sui Social Media è un incremento della Brand Awareness (Fanion, 2011; Tsimonis & Dimitriadis, 2014). Conclusioni che sono anche emerse da uno studio di Stelzner (2009) dove è risultato che l'81% delle imprese intervistate ha affermato che i principali benefici delle loro attività di Social Media Marketing siano stati una maggiore esposizione nel loro mercato e il 61% un aumento del traffico di utenti verso il proprio sito web. Ciò sembra essere dovuto al fatto che i Social Media permettono alle imprese di raggiungere clienti e potenziali consumatori che altrimenti non sarebbero stati raggiungibili con i media tradizionali (Dong-Hun, 2010). Inoltre, dal momento che un gran numero di utenti sono già presenti sui Social Media, la presenza di un Brand nelle loro reti di amici e connessioni può aiutare a informarli riguardo l'esistenza e ad avere familiarità con l'azienda, creando una maggiore consapevolezza del marchio (O'Flynn, 2012). I Social Media permettono infatti la creazione continua e il continuo aggiornamento di "*Small-World Networks*" (Newman, 2003) dove i contenuti possono essere facilmente diffusi ad una grande audience di utenti, perché, nella maggior parte dei casi, la creazione di questi networks è dovuta ad azioni volontarie da parte degli stessi utenti secondo le dinamiche del Web 2.0 e del Web 3.0. Infatti, gli utenti ed i consumatori non utilizzano i Social Media solo per ricercare prodotti e servizi ma anche per stringere relazioni con le aziende da cui acquistano, nonché con altri utenti che hanno avuto già relazioni ed interazioni con le stesse aziende (Garretson, 2008). Ciò implica che le aziende possono sfruttare i Social Media secondo due direttive per aumentare la propria Brand Awareness. La prima è basata su una comunicazione di Marketing tradizionale unidirezionale diretta al proprio target di utenti, secondo la logica dei media tradizionali 1.0 che puntano al raggiungere il più alto numero di persone (Hanna et al., 2011). Mentre la seconda viene definita da Mangold & Faulds (2009) come *Social Promotion* ed è focalizzata nel creare e rafforzare le relazioni con i propri consumatori-utenti. In questo caso il Marketing nei Social Media non può essere esclusivamente basato sull'attrarre l'attenzione grazie alla portata del messaggio ma deve concentrarsi sul catturare e mantenere vivo l'interesse dei consumatori interagendo con essi (Hanna et al., 2011). L'aumento della consapevolezza dell'importanza delle interazioni e delle relazioni con i consumatori, definite come *Customer Engagement*, ha

accompagnato l'evoluzione di Internet e l'emergere di nuove tecnologie e applicazioni digitali che fanno parte del Web 2.0 (Sashi, 2012). Nell'ambito del Marketing strategico per *Engagement* si intende la creazione di esperienze che consentono alle aziende di costruire interazioni più profonde, più significative e sostenibili con i propri clienti e stakeholders esterni, secondo un processo evolutivo che non ha un punto di arrivo ma si evolve e si espande nel corso del tempo (Economist Intelligence Unit, 2007b). Si vengono a creare quindi strette e profonde relazioni con i consumatori che guidano e influenzano le loro decisioni di acquisto, interazioni e partecipazione nel corso del tempo (Forrester, 2008). In ambito digitale il Customer Engagement è stato definito da Chaffey (2008) come:

Interazioni ripetute tra un cliente e un marchio che rafforzano l'investimento emotivo, psicologico o fisico che un cliente ha in quel marchio e che possono avvenire attraverso più canali online.

Queste interazioni hanno un valore molto elevato sia per i consumatori sia per le aziende e ne influenzano sensibilmente i rapporti di scambio. Nei Social Media qualsiasi interazione degli utenti/consumatori con le imprese si configura come UGC che può influenzare le decisioni di acquisto di altri consumatori (Sashi, 2012). Ad esempio nel caso dei Social Networks qualunque interazione di un utente con un'impresa può essere osservata, interpretata e valutata da reti di amici e contatti. Inoltre, quando un consumatore/utente risponde interattivamente a dei contenuti diffusi da una pagina o profilo aziendale, chiunque segua gli aggiornamenti di quest'ultimo può vedere lo scambio di interazioni, anche se non è presente nella lista di connessioni o amici dell'utente che sta interagendo con il profilo aziendale (Yang et al., 2016). In conclusione interagendo con dei contenuti aziendali un consumatore/utente rafforza il suo legame con il Brand (Rishika et al., 2013) e allo stesso tempo permette ad altri utenti, presenti nelle sue reti di connessioni o in quelle del Brand, di osservare lo scambio di interazioni e eventualmente prendervi parte. Nel caso dei Social Media allora ogni utente/consumatore che interagisce con un Brand può garantire a quest'ultimo una maggiore esposizione verso altri utenti e/o potenziali consumatori (Yang et. al., 2016). Quindi le implicazioni delle interazioni utenti-imprese ai fini della Brand Awareness sembrano essere chiare e in letteratura è stata dimostrata e confermata in più occasioni la presenza di una correlazione positiva tra Customer Engagement e Brand Awareness (Barreda et al., 2015; Cvijikj & Michahelles, 2013; De Vries et al., 2012). Inoltre, continue interazioni positive tra consumatori ed imprese, oltre a trasformare il ruolo dei consumatori; da spettatori passivi a partecipanti attivi, rendono i Social Media una piattaforma ideale per veicolare il passaparola (*Word of Mouth*) legato al

Brand (Chu & Kim, 2011; Riegner, 2007; Zhang & Daugherty, 2009). Ancora prima dell'avvento del Web 1.0 e del Web 2.0 in letteratura si è dimostrato che i consumatori sono fortemente motivati a condividere opinioni ed informazioni tramite il passaparola quando sono soddisfatti o insoddisfatti di un prodotto (Anderson, 1998) e fortemente legati all'impresa (Dick & Basu, 1994). Per questo motivo il passaparola è considerato uno dei fattori più rilevanti che influenzano il processo decisionale dei consumatori in tutte le fasi del processo d'acquisto; dalla scoperta iniziale del prodotto/servizio, alla valutazione delle alternative fino alle considerazioni post-acquisto (Reingen, 1987). Tuttavia, le principali teorie riguardanti il passaparola tra consumatori sono state elaborate in un contesto di Marketing ancora non consapevole della velocità di aggiornamento e della molteplicità dei Social Media esistenti (Kozinets et al., 2010). Per questo motivo in letteratura si è ritenuto opportuno parlare di passaparola online (EWOM) definito come:

Qualsiasi opinione positiva o negativa da parte di clienti potenziali, effettivi o precedenti di un prodotto o di un'azienda, che viene messa a disposizione di una moltitudine di persone e istituzioni tramite Internet.

Dalla definizione di Henning-Thurau et al., (2014) si evince come il passaparola online possa propagarsi attraverso diversi canali online come Email, Forum, Chat di messaggistica istantanea, Blog e siti di opinioni e recensioni (Vilpponen et al., 2006) rendendo ancora più complesso per le imprese il cercare di controllarlo. Si può quindi desumere come per le imprese non sia sufficiente avere un elevato numero di interazioni con i propri clienti e potenziali consumatori ma quest'ultime devono anche essere positive in modo da poter generare un passaparola online in grado di influenzare le decisioni di acquisto di altri utenti. I Social Media se ben sfruttati possono allora trasformarsi in un potente strumento aziendale per individuare influencers, ingaggiarli e renderli supporters o promotori del Brand aziendale (Öztamur & Karakadılar, 2014). Infatti gli utenti del Web 2.0 stanno sempre più sfruttando i Social Media, piuttosto che Google o altri motori di ricerca, per ricercare informazioni e feedback riguardo organizzazioni e aziende (Newman, 2013). Tuttavia per sfruttare le potenzialità del passaparola online le aziende devono essere in grado di stabilire un profondo rapporto di fiducia per superare qualsiasi riluttanza da parte dei consumatori-utenti (Miller & Lammas, 2010). Questo obiettivo può essere conseguito dalle aziende, secondo le linee guida del Web 2.0, modificando il processo di creazione del valore. Non più incentrato sul prodotto/servizio e sull'impresa

ma su esperienze e relazioni personalizzate con i clienti-consumatori che sono informati, connessi tra di loro, attivi e contribuiscono a co-creare valore con la stessa azienda (Prahalad & Ramaswamy, 2004) per altri potenziali clienti. Le interazioni tra imprese e utenti rivestono allora un ruolo chiave in termini del passaparola online perché attraverso queste avviene la generazione di valore tramite informazioni, feedback e contenuti che vengono diffusi tra attuali e potenziali clienti e dai sostenitori del Brand all'interno della loro rete di connessioni (Sashi, 2012). I Social Media rappresentano per le aziende un grande vantaggio per instaurare un rapporto di fiducia con i propri clienti secondo modalità che non erano e non sono sempre possibili attraverso i media tradizionali (Deelmann & Loos, 2002). In letteratura alcuni autori come Greenberg (2010) hanno affermato che i Social Media hanno trasformato i consumatori in "*Social Customers*" e ogni singola interazione fa parte di uno stretto rapporto di collaborazione tra consumatore e impresa, mentre altri autori come Ploof (2009) hanno rimarcato il fatto che i Social Media offrono semplicemente alle imprese la possibilità di raccontare le proprie storie in modo più coinvolgente. Tuttavia il fattore comune ad entrambe le interpretazioni è la volontà delle imprese di ottimizzare l'esperienza e il processo d'acquisto, migliorando le relazioni con i propri clienti. Per questo motivo i Social Media non dovrebbero essere considerati semplicemente come un altro canale per interagire con i consumatori finali o uno strumento per migliorare l'Awareness e la reputazione di un Brand ma piuttosto degli strumenti per perseguire tutti questi obiettivi contemporaneamente e in modo sinergico (Andzulis et al., 2012). A conferma di questo è stato evidenziato dalla letteratura come l'instaurarsi di relazioni e interazioni continue, basate sulla fiducia, con i consumatori nei Social Media sia anche uno dei principali fattori alla base della lealtà dei consumatori verso un Brand (Laroche et al., 2013). Risultati simili sono stati ottenuti da Gummerus et al., (2012) evidenziando che il coinvolgimento dei consumatori-utenti ha effetti positivi sulla soddisfazione e sulla fedeltà verso il Brand. Mentre Costantinides (2009) ha osservato come diverse aziende proattive abbiano compreso che il coinvolgere i consumatori nei loro processi decisionali ne migliora le relazioni e la lealtà. Infine Kaplan & Haenlein (2010) hanno affermato che i Social Media offrono alle imprese la possibilità di creare una vera e propria personalità del Brand attraverso cui instaurare delle relazioni con i propri consumatori secondo modalità totalmente innovative rispetto ai media tradizionali. Inoltre i Social Media possono essere anche utilizzati come un efficace strumento di supporto al cliente nelle diverse fasi del processo d'acquisto (Neti, 2011) contribuendo ad aumentare la fiducia e quindi la lealtà dei consumatori verso il Brand (Laroche et al., 2013). Il Marketing nei Social Media è particolarmente efficace per aumentare la lealtà verso il Brand perché è

una tipologia di comunicazione più sincera con i consumatori con l'obiettivo di mostrare il Brand per quello che è piuttosto che tentare di controllarne forzatamente l'immagine (Erdoğan & Cicek, 2012). Il Social Media Marketing è, quindi, anche strettamente connesso al Marketing Relazionale, dove le imprese non sono più concentrate sul tentare di vendere i propri prodotti e servizi ma sul creare connessioni con consumatori e utenti (Gordhamer, 2009). Infatti, secondo uno studio condotto da Jackson (2011), circa il 50% degli utenti intervistati hanno affermato di essere più disponibili a parlare, raccomandare o acquistare i prodotti e servizi di un Brand dopo che hanno interagito con esso su Twitter o Facebook. La continua creazione di relazioni con gli utenti permette alle imprese di alimentarne la fiducia che secondo la letteratura è uno degli elementi fondamentali della Brand Loyalty (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Chiu et al., 2010; Kim et al., 2011). La Brand Loyalty è di fondamentale importanza nel Social Media Marketing non solo perché in grado di aumentare le performance delle imprese nel mercato (Keller, 2011; Aaker, 1991, Kapferer, 1997) ma perché permette alle imprese di costruire Community di utenti che condividono opinioni e feedback positivi sui prodotti e servizi del Brand all'interno delle loro reti di connessioni (Stileman, 2009; Mangold & Foulds, 2009). Questo scambio di informazioni garantisce alle imprese, secondo quanto visto relativamente al passaparola online, di incrementare la Brand Awareness e facilitare il ricordo e la conoscenza del Brand incrementando la lealtà dei consumatori (Gunelius, 2011). Per questo motivo si può affermare che i Social Media possano aiutare le imprese ad aumentare la Brand Loyalty tramite networking, conversazioni e costruzione di community (Walpole, 2011). In conclusione sebbene il Social Media Marketing offra numerose opportunità per le aziende è anche vero che, da quanto emerso dalla precedente analisi della letteratura, richieda comunque alle imprese un'attenta gestione della loro presenza sui Social Media.

2.4 Social Media Strategy definizioni in letteratura e modelli per la valutazione

In letteratura si è dimostrato in più occasioni come l'utilizzo dei Social Media possa portare numerosi benefici alle imprese e migliorarne le performance aziendali. Imprese e aziende note a livello internazionale sono state oggetto di studio in letteratura per il successo delle loro attività sui Social Media come Procter & Gamble, FedEx (Berthon et al., 2012), BMW (Faust & Householder, 2009), Lego e SAP (Kiron et al., 2012). D'altra parte, però, si è anche riconosciuto che i Social Media rappresentano una sfida rilevante per le aziende, a causa di un nuovo scenario dove vengono adottati in maniera massiccia da consumatori, dipendenti e stakeholders aziendali (Effing & Spil, 2016). Inoltre la pressione competitiva, esercitata da aziende che sono già presenti sui Social Media, costringe le altre ad utilizzarli in quanto gli utenti si aspettano di trovarle nei Social Media che utilizzano ogni giorno (Larson & Watson, 2011). L'assenza o l'impossibilità di verificare una presenza aziendale nei Social Media può arrivare ad incidere sulla fiducia degli utenti verso la stessa azienda. Tuttavia si è anche osservato come la semplice presenza delle imprese non basti per sfruttare appieno le potenzialità dei Social Media (DiStaso & McCorkindale, 2013). A conferma di questo si è dimostrato in letteratura come un gran numero di imprese abbia difficoltà ad adattarsi ad una comunicazione sempre più orientata verso consumatori e utenti (Gallaugher & Ransbotham, 2010; Ng & Wang, 2013) e che la maggior parte stia ancora utilizzando i Social Media come i tradizionali media pubblicitari broadcast, instaurando una comunicazione uni-direzionale tra impresa e utenti (Mortleman, 2011). Ciò può essere dovuto al fatto che le imprese non abbiano ancora sviluppato una presenza online adeguata basata su applicazioni e strumenti tipici del Web 1.0. Ad esempio, come osservato da Constantinides (2004) e Geurts (2005), per sfruttare efficacemente i Social Media il sito web aziendale deve essere una piattaforma aziendale in grado di rispettare le attese dei consumatori online e, in un'ottica più allargata, tutta la presenza online dell'impresa deve riflettere e comunicare il posizionamento aziendale, l'immagine del Brand e l'orientamento verso il cliente (Constantinides, 2014). Oppure, come sostenuto da Hanna et al., (2011), la difficoltà delle imprese ad utilizzare con successo i Social Media è dovuta al fatto che tendano a considerarli come strumenti separati ed isolati piuttosto che integrarli in una strategia aziendale che miri ad esaltare le esperienze e le relazioni con gli utenti senza avere la pretesa di sostituire completamente i media tradizionali. L'implicazione è, allora, che i Social Media devono primariamente supportare la strategia aziendale e quindi le imprese devono chiedersi in prima battuta

quali obiettivi si aspettano di raggiungere tramite i Social Media (Effing & Spil, 2016). In letteratura è stata segnalata più volte la necessità di un allineamento tra le attività sui Social Media e gli obiettivi aziendali (Gotterbarn, 2012; Bottles & Sherlock, 2011; Thackeray et al., 2008; Dutta, 2010) come ad esempio supportare le attività promozionali e di Marketing (Thackeray et al., 2008) o rinforzare le relazioni con i propri utenti (Dutta, 2010). Per farlo è necessario che le imprese sviluppino una Social Media Strategy efficace. Infatti, sebbene i Social Media siano relativamente facili da implementare e non richiedano ingenti sforzi economici, rispetto ai Media tradizionali, è necessaria un'attenta analisi e pianificazione di come utilizzarli nel contesto di mercato di riferimento e all'interno dell'impresa, individuando le risorse necessarie per supportarne sia l'adozione sia la continua gestione (Lanz & Fischhof, 2010). La presenza di una strategia per la gestione dei Social Media si è resa sempre più necessaria sia perché managers e marketers sottolineano l'importanza di utilizzare i Social Media in una maniera più competitiva (Kiron et al., 2012; Harrison & Barthel, 2009) sia perché una Social Media Strategy è l'unico mezzo che può permettere alle imprese di valutare e stimare il ritorno economico degli investimenti (ROI) nei Social Media (Kiron et al., 2012; Hoffman & Fodor, 2010) e quindi gestire con più efficienza le risorse a disposizione (Effing, 2013). Infatti, senza un'adeguata strategia a supporto, le attività delle imprese sui Social Media rischiano di trasformarsi in un processo basato su tentativi e errori come osservato da Constantinides (2009). Inoltre, anche qualora si raggiungano risultati positivi e di rilievo, senza l'ausilio di una Social Media Strategy può diventare molto complesso comprendere come replicarli (Effing 2013). Come osservato precedentemente, i Social Media non implicano per le aziende un completo ridimensionamento delle attività di Marketing strategiche tradizionali. Considerando l'ambito del Marketing strategico la definizione più nota e diffusa è senza dubbio quella fornita da Porter (1996) che definisce la strategia come un insieme di attività volte a generare un vantaggio competitivo unico e di valore per l'impresa. Con l'arrivo di Internet e lo spostamento della competizione in ambito digitale la definizione di Porter è stata quindi, con i rispettivi adattamenti, traslata su questo nuovo scenario e ambiente competitivo. Bharadwaj et al., (2013) definiscono una strategia competitiva digitale come:

“Una strategia formulata ed eseguita sfruttando risorse digitali per creare valore differenziale”

Si può intuire come la definizione sostanziale di strategia non sia particolarmente mutata rispetto alla definizione di Porter (1996) ma a variare siano gli strumenti utilizzabili dalle

aziende. I Social Media, infatti, sono una parte dei nuovi strumenti digitali che le aziende hanno a disposizione per competere online. La caratteristica distintiva dei Social Media, come osservato da Kaplan & Haenlein (2010), è il fatto di essere delle applicazioni costruite sulle fondamenta tecnologiche e ideologiche del Web 2.0 e che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli stessi utenti. Si ritiene, quindi, che una Social Media Strategy debba tenere in considerazione anche queste peculiarità dei Social Media, che li rendono differenti da altri sistemi informativi aziendali basati su Internet, come ad esempio i più recenti CRM. Per questo motivo la definizione che si è ritenuta più adatta per descrivere il concetto di Social Media Strategy è quella fornita da Effing & Spil (2016):

“Un processo di pianificazione basato su obiettivi per la creazione di contenuti generati dagli utenti attraverso l'uso di determinate applicazioni in Internet per creare un posizionamento competitivo unico e di valore”

Tale scelta è giustificata dal fatto che la definizione di Effing & Spil (2016) pone sia l'enfasi sulla partecipazione degli utenti e sul loro coinvolgimento, che come visto precedentemente sono alla base dei Social Media, sia sulla gestione strategica di questi strumenti. Infatti, come sostenuto da Dutta (2010), una strategia per essere tale deve possedere obiettivi specifici, un'audience determinata e le risorse necessarie per portarla a termine. Ciò è particolarmente importante in un ambiente digitale la cui complessità è sempre in aumento. Raramente esisterà una Social Media Strategy che si adatti ad un gran numero di imprese. Piuttosto come sostenuto da Berthon et al., (2012), Andzulis et al., (2012) e Klang & Nolin, (2011) la Social Media Strategy è in larga misura dipendente dalla tecnologia attualmente disponibile, dalla natura degli obiettivi delle aziende e dal loro contesto di mercato. Per questo motivo in letteratura sono stati proposti diversi modelli, framework e linee guida per aiutare le imprese ad allineare le attività sui Social Media ai propri obiettivi aziendali e quindi generare valore. Ad esempio secondo Wilson et al. (2011) una Social Media Strategy di successo deve essere in grado di incoraggiare la partecipazione e le interazioni dei consumatori-utenti, trovare nuovi modi di utilizzare i Social Media (ad esempio anche sviluppando piattaforme proprietarie) e produrre nuovi contenuti regolarmente offrendo un supporto in tempo reale agli utenti. Similmente Dutta (2010) sottolinea che una Social Media Strategy dovrebbe essere focalizzata sull'interazione e il coinvolgimento degli stakeholders aziendali, aumentare la Brand Awareness e favorire

l'apprendimento tramite nuovi canali e modalità di ascolto. In entrambi i casi appare evidente come la definizione di una strategia per i Social Media non possa prescindere dal considerare le azioni e le aspettative degli utenti. Infatti quest'ultime devono essere integrate e fortemente legate a ciò che le imprese si aspettano di ottenere. Particolarmente interessante in questo senso è il framework proposto da Larson & Watson (2011) in grado di fornire una comprensione teorica di ciò che le aziende e i consumatori-utenti ottengono o potrebbero ottenere tramite l'utilizzo dei Social Media. La peculiarità di questo modello è che non si limita ad osservare e analizzare le azioni potenziali delle aziende ma estende l'analisi anche ad azioni ed iniziative intraprese tra consumatori-utenti e da consumatori-utenti verso le imprese. Inoltre, tutte le azioni e attività che possono essere intraprese da aziende e utenti sono legate a dei precisi obiettivi e motivazioni che riguardano l'Awareness, la persuasione e la collaborazione, secondo le fondamenta teoriche del Web 2.0 e del Web 3.0, riportate e analizzate nel primo paragrafo di questo capitolo. Il modello proposto da Larson & Watson (2011), come suggerito dagli stessi autori, può essere di elevata utilità per le imprese che si apprestano ad elaborare una Social Media Strategy per l'utilizzo dei Social Media. In particolare consente alle imprese di comprendere quali siano gli obiettivi conseguibili da un punto di vista aziendale sia le motivazioni che giustificano la partecipazione degli utenti nei Social Media. Ciò è di rilevante importanza per permettere alle imprese di instaurare una comunicazione bidirezionale che è fondamentale per il Marketing nei Social Media e sarà sicuramente un elemento imprescindibile per le future strategie di Marketing (Andersen, 2005). Ad esempio la nuova modalità collaborativa del Web 3.0 non permette solamente alle aziende di generare maggiore valore dalle proprie attività ma genera valore anche per gli utenti in quanto ne possono trarre una profonda realizzazione e promozione personale dovuta proprio alla loro collaborazione (Berthon et al., 2008). Il framework proposto da Larson & Watson (2011) evidenziando gran parte delle relazioni attivabili nei Social Media tra imprese, utenti e stakeholders è rilevante ai fini della Social Media Strategy in quanto apre nuove prospettive per l'utilizzo di questi strumenti che vanno oltre gli obiettivi broadcast dei media tradizionali generalmente basati su una comunicazione unidirezionale. In letteratura sono stati proposti altri framework, simili a quello di Larson & Watson (2011), per categorizzare e guidare le attività sui Social Media come ad esempio gli studi di Hofmann & Fodor (2010), Kietzmann et al., (2011) e Kaplan & Haenlein, (2010). Altri studi invece si sono focalizzati, principalmente, tramite l'utilizzo di case studies, nel fornire indicazioni e linee guida per specifiche strategie di Social Media Marketing (Gallaughier & Ransbotham, 2010; Munar, 2010; Ng & Wang, 2013; Wilson et al., 2011). Tuttavia in

letteratura, come osservato da Effing & Spil (2016), sono ancora carenti studi che offrono metodi più completi e olistici per definire e valutare una Social Media Strategy. Per colmare questa lacuna il modello proposto da Effing & Spil (2016), sulla base di un'estesa analisi della letteratura, individua sette elementi che devono essere alla base di una Social Media Strategy ovvero: Target Audience, Channel Choice, Goals, Resources, Policies, Monitoring, Content Activities.

1) Target Audience

Prima di avviare qualsiasi attività sui Social Media le imprese devono essere in grado di determinare con precisione e segmentare il proprio target di riferimento e soprattutto identificare, isolare e conoscere il grado con cui questi segmenti di utenti utilizzano e accedono ai Social Media (Thackeray et al., 2008). Dato che il pubblico raggiungibile tramite i Social Media può essere molto vasto, comprendendo vari stakeholders, gruppi di consumatori e anche culture differenti (Berthon et al., 2012; Dutta, 2010; Larson & Watson, 2011), le imprese dovrebbero sviluppare una o più buyer personas a cui rivolgere la comunicazione via Social Media. Le buyer personas possono essere definite come un esempio o una rappresentazione figurata delle persone reali che acquistano o potrebbero acquistare determinati prodotti e servizi (Revella, 2015). Questo permette alle imprese di creare contenuti personalizzati sulle esigenze delle buyer personas individuate, di gestire la comunicazione e le interazioni sui Social Media in maniera più efficace e di comprendere in modo migliore e in che modo i prodotti e i servizi offerti possano soddisfarne i bisogni.

2) Channel Choice

Come si è visto precedentemente il termine Social Media racchiude un vasto insieme di diverse applicazioni e strumenti online. Ciò impone che le imprese debbano scegliere attentamente quali strumenti e applicazioni utilizzare dato che target diversi potrebbero richiedere per essere raggiunti efficacemente l'utilizzo di Social Media differenti (Dutta, 2010). D'altronde i Social Media, per loro natura, sono progettati per offrire agli utenti esperienze di navigazione online differenti tra di loro. Ad esempio Kaplan & Haenlein (2010) hanno proposto una classificazione a matrice dei diversi Social Media sulla base della loro ricchezza multimediale e la propensione degli utenti a rivelare qualcosa di se

stessi.

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

Tabella 1: Classificazione dei Social Media proposta da Kaplan & Haelein (2010).

Fonte: Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010).

Appare chiaro quindi che diversi segmenti target debbano essere raggiunti con Social Media differenti (Effing & Spil, 2016) e che la definizione di una target audience e soprattutto delle buyer personas siano attività propedeutiche e importanti per la scelta del canale da utilizzare.

3) Goals

In letteratura è stato affermato numerose volte che la presenza nei Social Media deve essere finalizzata al perseguimento di precisi obiettivi aziendali (Bottles & Sherlock, 2011; Gotterbarn, 2012; Thackeray et al., 2008; Dutta, 2010; Larson & Watson, 2011). Per farlo è di fondamentale importanza che le imprese fissino obiettivi concreti e misurabili per le proprie attività sui Social Media (Klang & Nolin, 2011). Tutte le attività sui Social Media saranno quindi finalizzate al perseguimento di questi obiettivi. Come suggerito da Blanchard (2013), gli obiettivi si riferiscono ad un punto di arrivo auspicato dall'impresa e sono quindi focalizzati su una precisa attività. Per valutarne il conseguimento si utilizzano dei *Targets* o indicatori chiave di performance che assegnano un valore definito all'obiettivo in un determinato periodo di tempo.

4) Content Activities

Da sempre gli utenti hanno utilizzato Internet per consumare contenuti, guardandoli, leggendoli e utilizzandoli per guidare l'acquisto di prodotti e servizi (Kietzmann et al., 2011). Bill Gates con la famosa frase "Content is King" nel lontano 1996 aveva in un certo senso previsto la crescente importanza dei contenuti diffusi e condivisi su Internet. I Social Media offrendo la possibilità agli utenti di modificare, condividere e discutere pressoché qualsiasi tipologia di contenuto online hanno reso i contenuti diffusi in rete ancora più importanti per le imprese al punto che possono influenzarne significativamente la reputazione, le vendite e la stessa sopravvivenza (Kietzmann et al., 2011). Oltre alle caratteristiche che determinano la qualità dei contenuti per gli utenti e che possono variare in base al target di riferimento è importante che le imprese li gestiscano in modo strategico. Ciò presuppone la creazione di un piano o di un calendario editoriale dei contenuti che saranno pubblicati, in base ad orari e giorni prestabili, per garantire frequenti aggiornamenti nei Social Media presidiati (Barnes, 2014). La frequenza degli aggiornamenti è un fattore chiave di una Social Media Strategy. Infatti i Social Media hanno creato un ambiente digitale molto dinamico e in continua evoluzione (Hoffman & Fodor, 2010) dove il consumo dei contenuti avviene molto più rapidamente e la loro durata varia a seconda del Social Media considerato.



Illustrazione 1: Quanto dura un contenuto nei Social Media?

Fonte: Rebecca Coleman (2017), "What's the lifespan of a Social Media Post?".

Un elemento chiave di una Social Media Strategy sarà quindi la consistenza della

pubblicazione dei contenuti in base ai Social Media presidiati, in modo da rispondere alle attese e alle aspettative degli utenti. Per questo motivo la schedulazione dei contenuti da diffondere sui Social Media dovrebbe essere molto pratica e fornire all'impresa un'indicazione dei contenuti più appropriati per ogni Social Media (DiStaso & McKorkindale, 2013).

5) Resources

Qualsiasi strategia competitiva richiede adeguate risorse per essere perseguita con successo. Questo vale anche nel caso dei Social Media che, sebbene siano relativamente facili da implementare, richiedono l'impiego di diverse risorse da parte delle imprese che intendano sfruttarli. Dutta (2010) afferma infatti che il successo di una Social Media Strategy dipenderà dalle risorse impiegate oltre che dalla qualità ed autenticità del messaggio. Similmente, secondo Thackeray et al., (2008), i Social Media richiedono, per essere efficaci, diverse tipologie di risorse che vanno da risorse finanziarie a personale con specifiche competenze che deve essere impiegato full-time, nella maggior parte dei casi, alla gestione dei Social Media. Inoltre, come sostenuto da Effing & Spil (2016), i Social Media, sebbene siano molto più economici rispetto ai Media tradizionali, richiedono le adeguate risorse finanziarie per supportare campagne e attività promozionali aziendali dato che la reach organica, ovvero il numero di utenti raggiunti da un determinato contenuto online senza l'utilizzo di sponsorizzazioni a pagamento, è in netto calo. Ciò è dovuto al fatto che il modello di business della maggior parte dei Social Media è basato sugli introiti generati dalle attività pubblicitarie delle imprese. L'evidenza emerge chiaramente dal grafico seguente dove viene confrontato il valore azionario di Facebook Inc. e la reach organica del medesimo Social Media.

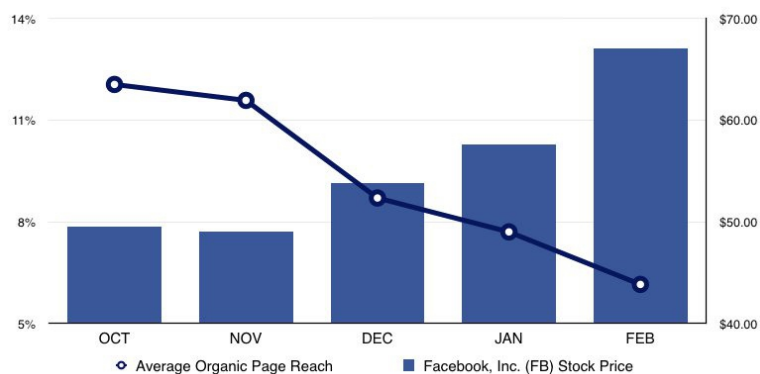


Illustrazione 2: Copertura organica delle pagine Facebook e valore delle azioni (Ottobre 2016- Febbraio 2017)

Fonte: Convinceandconvert (2017).

Si può notare dal grafico che le due variabili hanno andamenti opposti. Al calare della reach organica aumenta il valore delle azioni di Facebook semplicemente perché le aziende per raggiungere il proprio target sono costrette ad investire di più in inserzioni, aumentando di conseguenza il valore azionario di Facebook. Le aziende che scelgono di non investire in inserzioni in Facebook avranno quindi a disposizione una reach organica sempre più limitata, potranno quindi aumentarla solo attraverso l'incremento dei contenuti prodotti.

6) Policies

La molteplicità e la complessità delle reti di relazioni, l'attiva partecipazione degli utenti e la facilità con cui i contenuti vengono diffusi rendono molto labile il confine tra le imprese e il loro ambiente esterno (Gotterbarn, 2012). Per questo motivo sempre più imprese hanno sviluppato delle Social Media Policies sia per gestire la comunicazione e la posizione aziendale nei Social Media, sia per avere un maggior controllo sui contenuti diffusi nei Social Media e il loro utilizzo da parte dei dipendenti. Quindi una Social Media Policy dovrebbe essere modellata dopo aver previsto come verranno utilizzati i Social Media e la tipologia di contenuti diffusi per assicurare l'allineamento degli obiettivi della Social Media Policy alla Social Media Strategy (Hrdinová et al., 2010). Generalmente il principale obiettivo di una Social Media Policy è quello di promuovere l'impresa mantenendo una immagine positiva nei Social Media (Gotterbarn, 2012). Per farlo l'impresa deve quindi definire delle regole e codici di comportamento nei Social Media per evitare reazioni negative degli utenti che possano danneggiare l'immagine del Brand. Oltre a questo, lo

scopo della Social Media Policy è anche assicurare un corretto utilizzo dei Social Media da parte dei propri dipendenti assicurando che non vengano condivisi contenuti aziendali riservati o contenuti che possono danneggiare l'immagine aziendale (DiStaso & McCorkindale, 2013; Gotterbarn, 2012). Un caso emblematico che dimostra l'importanza della Social Media Policy sono le conseguenze del tweet rilasciato dalla direttrice della comunicazione della multinazionale InterActive Corp, che possiede importanti attività online come Daily Beast, Ask.com, Dictionary.com e Match.com.



Illustrazione 3: Il tweet rilasciato da Justine Sacco.

Fonte: The Guardian (2013), *"Justine Sacco, PR executive fired over racist tweet, 'ashamed'".*

Il tweet è stato pubblicato da Justine prima di imbarcarsi per un volo verso il Sud-Africa e durante lo stesso volo gli utenti lo hanno ricondiviso oltre 2.000 volte prima che venisse eliminato. La diffusione virale del tweet, anche attraverso altri Social Media, ha danneggiato l'immagine della stessa InterActive Corp con utenti che chiedevano l'immediato licenziamento di Justine Sacco e accusavano l'azienda dell'errato comportamento di uno dei suoi più importanti rappresentanti. L'azienda si è trovata, in un certo senso, costretta a licenziare Justine per placare gli utenti indignati e limitare il danno all'immagine aziendale e non per una violazione da parte della dipendente di alcuna Social Media Policy che avrebbe potuto permettere all'azienda di tutelare nel modo migliore la propria immagine. Oltre a questo in letteratura sono stati riportati numerosi esempi di come i Social Media possano danneggiare l'immagine aziendale, soprattutto quando non sia applicata nessuna Social Media Policy, come ad esempio BP, Visit Denmark, United Airlines e Nestlé (Berthon et al., 2012; Munar, 2012).

7) Monitoring

Le attività sui Social Media sono in grado di generare un'elevata mole di dati ed informazioni, che devono essere continuamente raccolti, selezionati e organizzati (Cesaroni & Consoli, 2015). In letteratura si è più volte sottolineato il fatto che un attento monitoraggio dei Social Media potrebbe anche essere il punto di partenza per la definizione di una Social Media Strategy (Berthon et al., 2012; DiStaso & McCorkindale, 2013; Klang & Nolin, 2011; Larson & Watson, 2011; Mortleman, 2011). Oltre a questo, però, le attività di monitoraggio sono fondamentali per valutare il conseguimento degli obiettivi prefissati. Il sistema di monitoraggio dovrebbe prevedere l'utilizzo di software dedicati (Dutta, 2010) come ad esempio Google Analytics, CRM e altre applicazioni per misurare e analizzare le attività sui Social Media (Sterne, 2010). Inoltre, questi software e applicazioni possono essere integrati dai dati che spesso le stesse applicazioni Social, come ad esempio Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn, offrono gratuitamente alle imprese. Klang & Nolin (2012) hanno osservato come le metriche basate sul numero di commenti, domande, like, risposte, visitatori, follower e amici può aiutare le imprese a valutare l'impatto delle proprie attività sui Social Media. Tuttavia nonostante gli insights offerti dai Social Media possano essere di estrema utilità per le imprese, affinché siano rilevanti ai fini della Social Media Strategy, dovrebbero essere legati a determinati indicatori chiave di performance o targets (Blanchard, 2013), che come visto precedentemente, misurano in un preciso periodo di tempo il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo. In questo senso è particolarmente interessante il modello di monitoraggio proposto da Cosenza (2014) che viene articolato in:

- **Counting Metrics:** Si tratta di indicatori e metriche relative ad ogni singola piattaforma Social e possono riguardare il numero di fan, follower e visitatori del sito web dall'applicazione Social. È importante osservare che sono spesso metriche di valore solo se utilizzate per derivare altri indicatori.
- **Business Value Metrics:** Si tratta di indicatori che misurano l'impatto delle attività nei Social Media sulle performance aziendali come ad esempio aumento del fatturato, riduzione dei costi e soddisfazione dei clienti.
- **Outcome Metrics:** Si tratta di indicatori chiave di performance che prendono in considerazione uno o più obiettivi e ne indicano il grado di approssimazione in un determinato periodo di tempo.

- **Foundational Measures:** Si tratta di metriche appositamente progettate e definite per essere comuni a più canali di comunicazione e Social Media. Possono essere di fondamentale utilità per la definizione delle Business Value Metrics e dei relativi Outcome Metrics di attività svolte su più canali di comunicazione.

Si faccia l'esempio di un'impresa B2C intenzionata ad aumentare il fatturato ottenuto dalle vendite online ottenute tramite campagne su Facebook del 10% in un determinato periodo di tempo. In questo caso si potrebbe adottare il seguente modello di monitoraggio che permetterebbe all'impresa di comprendere i punti di forza e di debolezza della propria strategia e soprattutto analizzarne con precisione l'andamento e il ritorno d'investimento.

Business Value Metrics	Aumento del fatturato da Facebook del 10%
Outcome Metrics	<ul style="list-style-type: none"> - Permanenza nel sito web - Numero di visitatori provenienti da Facebook - Numero di acquisti provenienti da Facebook - Tasso di conversione delle attività promozionali su Facebook
Counting Metrics	<ul style="list-style-type: none"> - CTR (click-through rate) - PPC (pay per click) - Persone raggiunte - Interazioni (Like, Commenti e Condivisioni) - Impressions

Tabella 2: Un esempio di modello di monitoraggio dei risultati su Facebook.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Cosenza (2014).

Tutte le metriche e gli indicatori riportati nella tabella possono essere ottenuti tramite l'ausilio della piattaforma pubblicitaria messa a disposizione da Facebook (Facebook Ads) e Google Analytics, applicazioni completamente gratuite che richiedono però le adeguate competenze per essere gestite correttamente. L'obiettivo del modello di monitoraggio proposto da Cosenza (2014), come altri in letteratura, è dunque volto alla misurazione del ROI delle attività sui Social Media da parte delle imprese. Infatti si è più volte osservato come la difficoltà di misurare il ritorno di investimento sembra essere una delle principali barriere ad investimenti di tempo e risorse nel Marketing digitale (Cardon & Marshall, 2015). Un modello di monitoraggio efficace delle attività sui Social Media potrebbe quindi permettere alle imprese di apportare le dovute modifiche alla propria Social Media Strategy e valutarne l'impatto sul core-business aziendale. Inoltre, il conoscere quali attività hanno generato valore e in che modo aumenterebbe le possibilità per le imprese di replicare più facilmente o ottimizzare continuamente le proprie Social Media Strategies.

In conclusione è bene precisare che il successo e la replicabilità di una Social Media Strategy sono anche basati su processi iterativi che legano la Social Media Strategy e i suoi sette elementi fondamentali ad analisi esterne e interne all'impresa, nonché ad un attento monitoraggio dei risultati conseguiti. Infatti, spesso il processo per la definizione di una Social Media Strategy inizia con un'analisi dell'ambiente esterno integrata successivamente da un'analisi interna all'impresa per la definizione di obiettivi che siano allineati a quelli aziendali. Quindi si procede alla definizione della Social Media Strategy e al monitoraggio dei suoi effetti. Naturalmente questo processo può essere ripetuto diverse volte per ottimizzare continuamente la Social Media Strategy. Il framework proposto da Effing & Spil (2016) è quindi particolarmente utile, a differenza di altri modelli più orientati a precise tipologie d'impresa o contesti di mercato, per progettare nuovi studi e ricerche volti a studiare e analizzare l'utilizzo dei Social Media. Infine, come suggerito dagli stessi autori, il modello può essere facilmente comprensibile da agenzie di Marketing online, organizzazioni ed imprese e rappresentare un utile guida per pianificare, ma anche rappresentare e valutare l'implementazione di Social Media Strategies.

SOCIAL MEDIA MARKETING

E INBOUND MARKETING NEI MERCATI B2B

3.1 Introduzione al capitolo

Il seguente capitolo ha lo scopo di focalizzare l'attenzione sull'utilizzo dei Social Media in contesti di mercato B2B. Queste applicazioni non hanno inizialmente ricevuto la stessa attenzione da parte della letteratura accademica e delle aziende rispetto ai mercati B2C. Le insite diversità nei prodotti e nei servizi scambiati, nella relazione con i clienti e nel processo d'acquisto sono state segnalate come le possibili cause e barriere all'utilizzo dei Social Media nei mercati B2B. Questo trend ha subito un'inversione con la diffusione globale e l'elevata penetrazione dei Social Media nella nostra vita quotidiana e dall'emergere di nuove strategie digitali focalizzate interamente sul cliente e sulle sue necessità come il Content Marketing e successivamente l'Inbound Marketing. I Social Media si sono rivelati per le loro caratteristiche e funzionalità lo strumento ideale a disposizione dei marketers e aziende B2B per diffondere contenuti di qualità, utili e d'interesse per i propri buyers, attuali e potenziali, e, attraverso le interazioni su quest'ultimi, avviare delle relazioni a lungo termine. Nel capitolo si spiegherà quindi come i Social Media attraverso la diffusione di contenuti, tramite persone (Social Selling) o a pagamento (campagne online), possano conseguire importanti obiettivi aziendali, dall'incrementare la reputazione e consapevolezza del marchio alla generazione di lead e alla loro conversione in clienti. Si farà, inoltre, riferimento al Content Marketing in ottica Inbound dato che, come osservato in letteratura, gli obiettivi di strategie di Inbound e Content Marketing e Social Media Marketing sembrano coincidere quasi perfettamente. La trattazione procederà con l'analisi, attraverso l'ausilio di numerose e autorevoli ricerche di settore, di quali siano i Social Media più utilizzati dalle imprese B2B e sulla loro efficacia percepita da aziende e marketers B2B per le loro strategie di Marketing online. In conclusione verranno delineati dei potenziali scenari futuri e soprattutto le principali problematiche che le aziende B2B, pur riconoscendo l'efficacia dei Social Media, ancora non hanno ben chiaro come affrontare e risolvere.

3.2 Social Media: dai mercati B2C ai mercati B2B

Nonostante la crescente diffusione dei Social Media nelle aziende, la loro importanza nel creare e gestire interazioni online (Mislove et al., 2007) e le loro potenzialità nel migliorare l'immagine del Brand e le performance aziendali (Christodoulides, 2009) la ricerca in letteratura si è prevalentemente concentrata in contesti di mercato B2C (Michaelidou et al., 2011). Inoltre, nonostante l'apparente utilizzo dei Social Media da parte dei marketers B2B, sembra esserci comunque un gap rilevante rispetto a come i Social Media vengono sfruttati dalle loro controparti nei mercati B2C (Adiele, 2011, Bruhn et al., 2014, Simmons et al., 2010). Ciò può essere dovuto al fatto che l'impatto dei Social Media, che sono focalizzati appunto sulle relazioni tra utenti, siano essi consumatori o imprese, è stato molto più rapido e dirompente in contesti di mercato B2C. La letteratura ha giustificato questo ritardo del comparto B2B sottolineando le profonde differenze che esistono tra questi mercati, i loro prodotti e servizi, le relazioni e lo sviluppo di quest'ultime (Holt et al., 1984; Kotler et al., 1996; Griffin & Hauser, 1993; Webster, 1995). A questo si aggiunge il fatto che i clienti non sono così numerosi come nel comparto B2C, trattandosi di singole aziende, oppure di personale incaricato di prendere delle decisioni di acquisto o di approvvigionamento all'interno dell'azienda cliente (Jussila et al., 2014). Quindi è chiaro che, in contesti di mercato B2B, l'enfasi sia stata posta maggiormente sul prodotto, inteso come soluzione, e sulle relazioni personali tra commerciali piuttosto che su attributi psicologici e attività di Branding che sono invece molto importanti in contesti di mercato B2C (Urban & Hauser, 1980). Dal punto di vista degli utenti, il Web 2.0 e i successivi Social Media hanno, inoltre, risposto ad un'esigenza ben precisa dei consumatori B2C, che volevano sentirsi non solo attori passivi e semplici spettatori delle attività di comunicazione e Branding delle imprese. Si tratta di una lenta trasformazione della figura del consumatore, sfociata inizialmente nel consumatore post-moderno e quindi nell'attuale "*prosumer*" (Ritzer & Jurgenson, 2010), che, in alcuni casi, partecipa attivamente anche allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. I Social Media hanno accelerato questa trasformazione, rendendo disponibili nuove tecnologie abilitanti che hanno permesso alle aziende B2C di gestire con successo questa trasformazione della figura del consumatore, cogliendone le nuove opportunità. Mentre in contesti di mercato B2B tale esigenza non è forse stata così calzante. Infatti, come notato da Jussila et al., (2014), il Marketing nel B2B è stato sempre basato su relazioni ed interazioni, professionali e commerciali, che probabilmente non avvertivano le stesse esigenze del comparto B2C. Sotto un certo punto di vista nel segmento B2B il consumatore finale era già un "*prosumer*", dato che il prodotto

B2B rappresenta spesso una soluzione sviluppata attraverso un continuo scambio di relazioni tra azienda cliente e azienda fornitrice. Lo stesso mantenimento della relazione nel tempo si basa sul continuo scambio di informazioni tra azienda cliente e fornitrice che modifica il prodotto/servizio in base all'evoluzione delle necessità del cliente. Tutto questo può contribuire a spiegare perché l'adozione e la diffusione del fenomeno dei Social Media abbia avuto trend di sviluppo differenti nei mercati B2B e B2C. Tuttavia negli ultimi anni, e soprattutto oggi, la situazione e lo scenario sono profondamente mutati. I Social Media stanno diventando, infatti, uno strumento essenziale anche per la maggior parte delle aziende B2B, soprattutto per quello che concerne le attività di Marketing e Branding. Le ragioni alla base di questa trasformazione sono molteplici. Forse la più determinante è dovuta al fatto che i Social Media non sono stati solo una rivoluzione per determinati segmenti di mercato quanto piuttosto, in primis, una rivoluzione sociale che ha quindi costretto le aziende a modificare il loro approccio alle attività di Marketing. Questo è evidente da numerosi rapporti, studi e ricerche disponibili offline ed online. Ad esempio considerando il rapporto annuale Digital YearBook 2017, realizzato dalla collaborazione tra We Are Social e Hootsuite e ad oggi uno dei più completi per comprendere come si stia diffondendo l'utilizzo dei Social Media, i risultati sono molto significativi. Nell'infografica sono riportati i dati relativi all'Italia.



Illustrazione 4: Utilizzo di Internet e Social Media in Italia (2017).

Fonte: We are Social (2017), "Digital YearBook 2017".

Particolarmente interessante è il fatto che la penetrazione relativa all'utilizzo Social Media sia superiore al 50% e che una quota significativa di persone utilizzino i Social Media attraverso i loro Smartphones e dispositivi mobili. In pratica un italiano su due utilizza i Social Media e potenzialmente lo scambio di interazioni con altri utenti, ma anche aziende,

può avvenire in qualsiasi momento. Allora mentre precedentemente le aziende B2C, e soprattutto quelle B2B, potevano scegliere se sfruttare o meno i Social Media, oggi tale possibilità di scelta sembra non esistere più. Ciò non significa, però, che prima di oggi le imprese B2B non si siano avvalse di strumenti digitali per le proprie strategie di Marketing, ma che questi strumenti si siano aggiornati in modo più lento e progressivo rispetto al segmento di mercato B2C. Ad esempio Leek et. al., (2003) hanno riportato numerosi vantaggi che possono essere conseguiti in contesti B2B grazie a strumenti digitali tradizionali legati al mondo delle ICT. Tuttavia, considerando che la transizione dal Web 1.0 al Web 2.0, come descritto precedentemente, ha comportato un cambiamento di come interagiamo sul web (non delle tecnologie alla base), passando dalla pubblicazione di contenuti da parte di pochi attori alla partecipazione collettiva, dalle relazioni tra singoli individui alle communities (Berthon et al., 2012), è evidente che in un contesto B2B, dove le relazioni sono prevalentemente one-to-one, il bisogno di passare rapidamente alle tecnologie del Web 2.0 sia stato meno pressante. L'inversione di tale trend può essere dovuta al fatto che i Social Media, diventando un nuovo fenomeno globale e sociale, abbiano modificato prima il comportamento di persone e poi di imprenditori e operatori B2B. Studi in letteratura hanno infatti dimostrato che i Social Media possono rendere in effetti più efficiente ed efficace lo scambio di informazioni tra buyers e sellers (Agnihotri et al., 2012). Ma non si tratta dell'unica ragione per cui l'interesse per i Social Media nel settore B2B è in crescita. I Social Media, che possono anche comprendere Blog informativi, rappresentano oggi la principale fonte e mezzo di scambio di informazioni. Ciò ha richiesto e tuttora sta richiedendo un aggiornamento degli strumenti e delle strategie che le imprese utilizzano per comunicare, perché il controllo dell'informazione appartiene all'utente finale, sia esso un consumatore B2B o B2C (Mangold & Faulds 2009). In questo caso è interessante osservare quale sia recentemente il ruolo dei Social Media nella generazione dei lead nel settore B2B. Infatti la generazione di lead rappresenta una delle fasi principali e più importanti del processo di vendita B2B, rappresentando il punto di inizio della relazione tra azienda buyer e seller. Il seguente grafico, ottenuto dai dati del rapporto Caseleggio Associati 2016, evidenzia quali siano i canali più sfruttati dalle aziende B2B italiane per la generazione di lead.

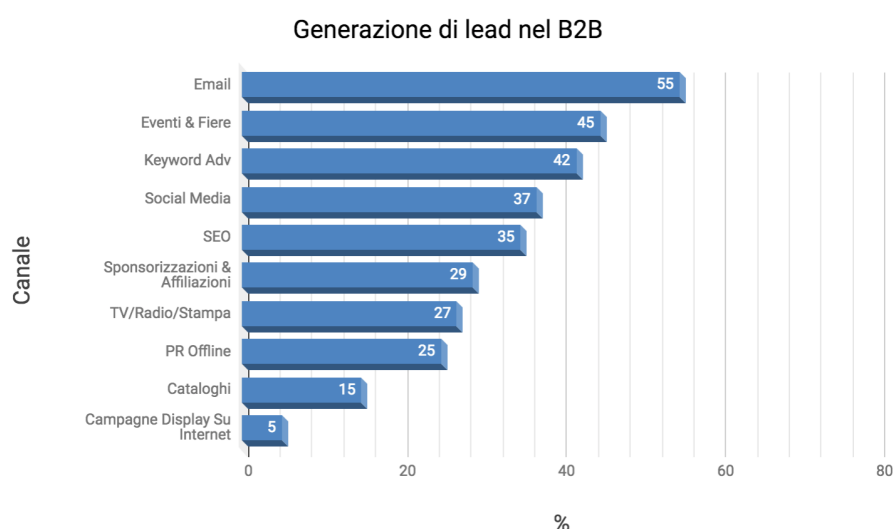


Illustrazione 5: Canali per la generazione di lead nel B2B (2016).

Fonte: Elaborazione ottenuta da Caseleggio Associati (2016), *"E-Commerce in Italia"*.

Si può immediatamente notare, come ad eccezione del canale storico del mercato B2B per generare lead rappresentato dalle fiere ed eventi di settore, gli altri siano prevalentemente digitali. Due di questi sono mutuati dal tradizionale Web 1.0 ovvero le campagne a pagamento online (annunci a pagamento sui motori di ricerca) e la comunicazione via email, che ancora oggi sono molto sfruttate. Al quarto posto troviamo i Social Media che sembrano scavalcare addirittura la Search Engine Optimization (SEO) e quindi tutti gli altri canali più tradizionali del settore. Le potenzialità dei Social Media in contesti B2B non si limitano alla generazione di lead, ma si possono ripercuotere su tutto il processo di vendita, fino al mantenimento e consolidamento della relazione con l'azienda buyer. Proprio su questi ambiti di ricerca sembra essersi concentrata la letteratura negli ultimi anni, in particolare cercando di comprendere come le note potenzialità dei Social Media in contesti B2C, come ad esempio identificare nuove opportunità di business e idee per nuovi prodotti/servizi, creare relazioni più solide con i clienti e stimolare la collaborazione internamente ed esternamente all'azienda (Barker, 2008; Lehtimäki et al., 2009; Hoffman & Fodor, 2010; Gillin & Schwartzman, 2011) possano essere, con gli opportuni adattamenti, sfruttate anche in contesti B2B. In questo senso diversi ricercatori hanno confermato l'importanza dei Social Media in ambito B2B per attrarre nuovi clienti e mantenere quanto più a lungo relazioni con quelli esistenti (Brennan & Croft, 2012; Michaelidou et al., 2011). Inoltre i Social Media, in contesti B2B, possono comportare anche un potenziamento di

tutte le tradizionali attività di Marketing offline e soprattutto online. Walters (2008) ha infatti affermato che i Social Media sono in grado di aggiungere valore alle strategie digitali delle imprese B2B tramite una maggiore profondità e ricchezza informativa, un miglioramento degli scambi di informazioni e strategie di apprendimento congiunto. Similmente, dal punto di vista della forza vendita B2B, i Social Media possono diventare una parte integrante degli strumenti utilizzati dai venditori B2B perché sono in grado di coinvolgere i clienti e generare un capitale sociale che spinge i buyers a voler costruire delle relazioni stabili (Andzulis et al., 2012, Agnihotri et al., 2012). Questo è particolarmente importante perché secondo dati di Marketo (2018) il problema è che la maggior parte dei contatti generati dai canali online non sono ancora pronti per l'acquisto del prodotto o servizio offerto. Devono essere incentivati e la relazione deve quindi essere maggiormente sviluppata. In questo caso i canali, secondo una ricerca svolta da Ascend (2018), che le aziende ritengono tra i più importanti e sfruttano maggiormente per guidare i propri lead attraverso il processo d'acquisto sono ancora una volta i Social Media.

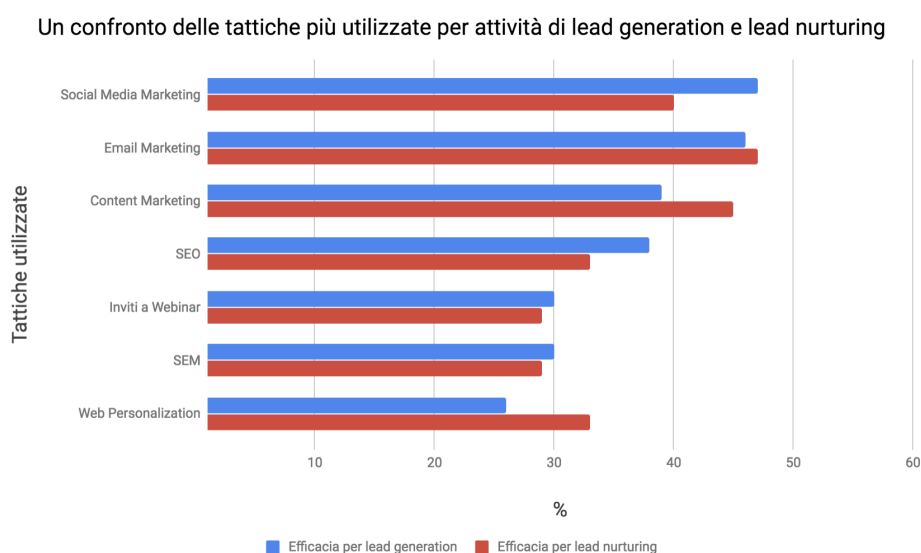


Illustrazione 6: Tattiche e strumenti più utilizzati per attività di lead generation e lead nurturing.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Ascend (2018), *"Generating and Nurturing Leads To Create Demand"*.

Inoltre, grazie alle nuove tecnologie digitali, le aziende più virtuose, soprattutto negli USA, possono anche essere in grado di calcolare il tasso di conversione (da lead a cliente effettivo) di ciascun canale, attraverso cui è iniziata la relazione. Si tratta di un metrica fondamentale che permette alle aziende di valutare l'efficacia e l'efficienza di un canale di Marketing o di vendita (Hoffman & Fodor, 2010).

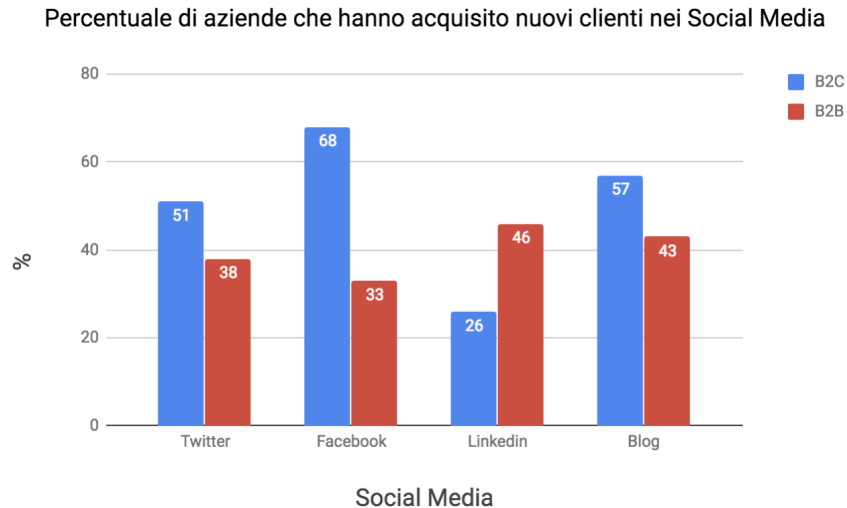


Illustrazione 7: Social Media e generazione di nuovi clienti nei mercati B2B e B2C.

Fonte: Hubspot (2017), *"State of Inbound 2017"*.

Analizzando, infatti, i dati raccolti dall'Hubspot State of Inbound (2017) si può immediatamente notare come una quota rilevante di imprese B2B affermi di riuscire a generare lead e convertirli in clienti sfruttando i principali Social Media. È evidente, quindi, come le attività svolte sui Social Media da imprese B2B come postare nuovi contenuti sul Blog aziendale, sui Social Networks presidiati e gestire le proprie communities online (Schulze et al., 2015) possano impattare in modo rilevante le performance aziendali con l'acquisizione non solo di lead, ma anche di clienti. Inoltre, come osservato in letteratura, i Social Media incrementano, rispetto ad altri canali, il tempismo e la rapidità di tutti gli scambi di informazioni e questo aumento di velocità è positivamente correlato alla soddisfazione dei clienti finali (Agnihotri & Dingus, 2016). Questo è particolarmente importante in un settore come quello B2B dove il prodotto, o meglio la soluzione finale, deriva da una costante collaborazione e co-creazione di conoscenza e valore tra azienda fornitrice e azienda cliente (Greenberg, 2010). La generazione di valore per entrambi le parti coinvolte e la rapidità e efficienza dello scambio di informazioni sono i due pilastri del Marketing delle Relazioni che può essere definito come tutte le attività di Marketing orientate alla creazione, allo sviluppo e al mantenimento di scambi relazionali di successo (Morgan & Hunt, 1994). Il successo di una relazione in contesti B2B porta alla soddisfazione dell'azienda cliente che è principalmente dovuta a come l'azienda fornitrice risolve i problemi della relazione, risponde alle esigenze emergenti e rispetta i suoi impegni (Sheth & Sharma, 1997). Mentre, d'altra parte, è stato

osservato che qualora l'azienda acquirente percepisca che l'azienda fornitrice è troppo impegnata per fornire il supporto necessario valuterà altre soluzioni e fornitori (Agnihotri et al., 2016). Per questo motivo numerosi autori in letteratura, come ad esempio Woo & Ennew (2004), affermano che la qualità delle relazioni sia un fattore cruciale per il successo in contesti di mercato B2B. Mantenere alta la soddisfazione dei clienti B2B non solo permette maggiori entrate e ritorni economici ma alimenta anche il passaparola online e offline in grado di generare nuovi lead e clienti (Molinari et al., 2008). Infatti, interazioni positive con gli attuali e potenziali clienti, durante tutto il processo di vendita e post acquisto, hanno per le imprese B2B un alto valore strategico (Holliman & Rowley, 2014) dato che questa tipologia di interazioni hanno un ruolo chiave per supportare tutte le attività di Marketing fornendo referenze e/o raccomandazioni per prodotti, servizi e/o marchi (Brodie et al., 2011). Per questo motivo numerose aziende B2B si sono interessate ai Social Media, dato che offrono nuove opportunità per interagire e ingaggiare relazioni con potenziali clienti (Jones et al., 2003) e co-creare valore (Brodie et al., 2011). In conclusione i Social Media, a prescindere dal contesto di mercato, hanno creato una nuova dimensione sociale dove tutte le informazioni sono condivise in una sorta di forum pubblico e globale e così il consumatore finale (sia esso B2B o B2C) diventa il punto di partenza di qualsiasi attività di Marketing (Bocconcelli et al., 2017, Berthon et al., 2012; Chen et al., 2011; Kaplan & Haenlein, 2010).

3.3 Social Media Marketing, Content Marketing e Inbound Marketing nei mercati B2B

I Social Media hanno posto maggiore enfasi sullo sviluppare, creare e mantenere relazioni con i clienti, coinvolgendoli in discussioni interattive relative a Brand e aziende, piuttosto che tentare di vendere direttamente prodotti e servizi (Hennig-Thurau et al., 2010; Michaelidou et al., 2011). Tuttavia in letteratura ci si chiede ancora se i risultati e le potenzialità dei Social Media, più volte confermate nel settore B2C, siano anche trasferibili in contesti di mercato B2B. Precedenti ricerche sembrano confermarlo (Järvinen et al., 2012). In particolare Internet e i Social Media possono permettere alle imprese B2B di diminuire i costi aumentando l'efficienza dei continui scambi di informazioni (Sharma, 2002; Walters, 2008) e allo stesso tempo diffondere contenuti relativi al proprio Brand, prodotti e servizi (Berthon et al., 2012; Welling & White, 2006). I contenuti diffusi online dalle imprese, oggi prevalentemente tramite il sito web e i Social Media aziendali, hanno nella maggior parte dei casi la funzione di incrementare la Brand Awareness, migliorare la reputazione del Brand e quindi influenzare le decisioni di acquisto (Drèze & Hussherr, 2003; Manchanda et al., 2006). Sembra perfettamente ragionevole supporre quindi che anche in contesti di mercato B2B i Social Media possano effettivamente essere uno strumento aggiuntivo per incrementare le vendite (Bocconcelli et al., 2017, Järvinen et al., 2012). Secondo Kho (2008) le imprese B2B, considerando le attività di Marketing, possono anche perseguire obiettivi molto simili alle loro controparti B2C. Bodnar & Cohen (2011), sostengono che l'utilizzo dei Social Media dovrebbe essere incentrato sul generare lead e quindi seguirli lungo tutto il processo di vendita, sviluppando e coltivando quindi le relazioni con quest'ultimi (Michaelidou et al. 2011). Similmente Harrison-Walker & Neeley (2004) affermano che il principale obiettivo di tutte le attività di Marketing B2B deve essere quello di far attraversare ai potenziali clienti tutto il processo d'acquisto e quindi fornire assistenza nella fase post-acquisto. L'enfasi posta sulla generazione, mantenimento e sviluppo delle relazioni in contesti B2B è principalmente dovuta alle differenze legate al processo d'acquisto tipico dei settori B2B. Le decisioni di acquisto raramente sono motivate da fattori edonistici come potrebbero esserlo in contesti B2C ma, al contrario, a causa della complessità dei prodotti e servizi acquistati, i buyers B2B si basano principalmente sulle informazioni che sono in grado di raccogliere, analizzare e confrontare (Jussila et al., 2014). Questo impone alle aziende B2B sia di rendere disponibili e fruibili quanti più contenuti ed informazioni possibile, sia di scegliere attentamente i canali, offline e online, più idonei alla loro distribuzione per incrementare le possibilità che

siano visti e ritenuti rilevanti da chi prende decisioni di acquisto nelle aziende clienti (Habibi et al., 2015). Infatti Dibb & Simkin (1993) hanno dimostrato come la credibilità dei contenuti e dei mezzi utilizzati per diffonderli è molto più importante in contesti B2B e probabilmente, secondo quanto osservato da Habibi et al., (2015), ciò dipende dal fatto che gli acquirenti sono generalmente più competenti delle loro controparti B2C. I buyers B2B devono, infatti, spesso valutare l'acquisto di prodotti o servizi complessi e di alto valore che rappresentano un rischio percepito molto più elevato (Jerman & Završnik, 2012). I buyers B2B per diminuire il rischio percepito, specialmente negli ultimi anni, stanno sfruttando maggiormente i contenuti presenti online per acquisire maggiore conoscenza, consultando anche Community Online, Blog e Forum (Habibi et al., 2015). I Social Media, in questo caso, non solo permettono alle aziende B2B di diffondere queste tipologie di contenuti ma anche di farlo tramite persone e conversazioni che sono l'essenza dei Social Media. Ciò è altresì importante nei contesti di mercato B2B dove gli acquirenti preferiscono affidarsi alle relazioni personali piuttosto che alla pubblicità come fonte d'informazione sui prodotti (Hauser et al., 1993). Seguendo questa logica, Agnihotri et al., (2012) si riferiscono, giustamente, all'utilizzo dei Social Media da parte dei venditori B2B includendo qualsiasi tecnologia che permetta un miglioramento dell'interazione, la generazione di contenuti (Blog & Micro-Blog) e lo sviluppo di reti (Social Networks e Community Online). Emergono quindi le due funzioni primarie dei Social Media in contesti di mercato B2B ovvero creazione e diffusione di contenuti e interazioni basate su reti sociali online. Infatti se i buyers B2B sono alla continua ricerca di informazioni per semplificare il loro processo d'acquisto le aziende B2B possono intercettare le loro ricerche con contenuti rilevanti e tarati sulle loro esigenze e tramite questi iniziare lo scambio di interazioni che inizia e può concludere tutto il processo di vendita. Si tratta di un nuovo approccio al Marketing che tende a focalizzare l'attenzione sulle reali necessità e aspettative del cliente finale e giustificato dal fatto che le tecniche di Marketing tradizionali, attuate con successo in passato, oggi non portano più risultati soddisfacenti (Halligan & Sasha, 2014). Soprattutto perché i buyers B2B non vogliono essere interrotti o "disturbati" da comunicazioni di Marketing finalizzate esclusivamente alla promozione dell'offerta aziendale ma piuttosto essere aiutati nel rendere più semplice e meno rischioso il loro processo d'acquisto. Ciò ha portato al concetto di Inbound Marketing definito da Hubspot (2018) come una metodologia che si focalizza sulla creazione di contenuti di qualità che attirano naturalmente e spontaneamente le persone verso l'azienda e la sua offerta. L'interesse dei potenziali buyers deve essere ottenuto attraverso lo sviluppo di contenuti di elevata qualità resi disponibili (quindi diffusi) attraverso Social Media, motori

di ricerca e Community. Il termine “contenuto” nel caso dell’Internet Marketing può indicare una grande varietà di formati come le news, gli articoli, i video, i white paper, gli e-book, le infografiche, i casi studio fino ai singoli post e aggiornamenti condivisi sui Social Media aziendali. In letteratura Handley & Chapman (2011) definiscono come contenuti online qualsiasi cosa creata e pubblicata su un website come parole, immagini o in qualsiasi altro formato, mentre Halvorson & Rach (2012) intendono per contenuto ciò che l’utente è venuto a leggere, imparare, vedere o “provare” su un determinato spazio o sito web online. Logicamente quindi i due pilastri alla base di tutte le strategie di Inbound Marketing sono il Permission Marketing e soprattutto il Content Marketing. Per Permission Marketing si intende l’invio di comunicazioni rilevanti e personali esclusivamente a persone che le vogliono effettivamente ricevere o le hanno richieste esplicitamente (Godin, 2008). Mentre il Content Marketing viene definito un approccio strategico al Marketing focalizzato sulla creazione e distribuzione di contenuti di valore consistente, in grado di attirare e mantenere l’interesse di un pubblico chiaramente identificato e di guidarlo verso azioni profittevoli per l’azienda (Content Marketing Institute, 2018). Ecco il motivo per cui diventa oggi fondamentale per le imprese B2B non solo produrre quanti più contenuti possibile, ma farlo anche in modo strategico affinché siano efficaci sui propri potenziali buyers (Holliman & Rowley, 2014). Per strategia di contenuti, secondo la definizione data da Bloomstein (2012), si intendono tutte le attività inerenti la pianificazione, la creazione, la diffusione e la gestione di contenuti utili e rilevanti per il proprio target di riferimento. Gli obiettivi alla base di una tale strategia di Content Marketing non sono differenti, come osservato Michaelidou et al. (2011), da quelli perseguiti tramite i Social Media in contesti B2B. Infatti secondo Rose & Pullizzi (2011) gli obiettivi principali di una strategia di contenuti sono Brand Awareness e reputazione del marchio, generare e convertire lead in clienti, fornire assistenza e avviare attività di upsell sui clienti acquisiti aumentandone la soddisfazione. Obiettivi che coincidono perché le aziende B2B hanno iniziato a comprendere le potenzialità del Pull Marketing o Inbound Marketing digitale, dove sono gli stessi buyers che cercano attivamente informazioni ed iniziano il primo contatto con imprese in grado di offrire contenuti coinvolgenti e di valore che siano pertinenti ai loro bisogni attuali (Halligan & Shah, 2014). Questa è una strategia molto sfruttabile e di valore in contesti di mercato B2B dove le aziende formano relazioni a lungo termine con i loro clienti (Kaplan & Sawhney, 2000) e sono sempre più impegnate e focalizzate nella co-creazione di valore reciproco (Cova & Salle, 2008; Vargo & Lusch, 2011). Simili conclusioni ed implicazioni sono state anche confermate da studi e ricerche empiriche svolte su aziende B2B e le loro attività di Content Marketing.



Illustrazione 8: Imprese B2B e attività di Content Marketing.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*.

Secondo il rapporto "7th Annual B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends —North America" del 2017 quasi il 90% dei Marketers B2B intervistati sfrutta strategie di Content Marketing. Ma la cosa più interessante è che le stesse imprese B2B riconoscono, nella maggior parte dei casi, l'efficacia nel distribuire e diffondere contenuti rilevanti e utili per i propri buyers.

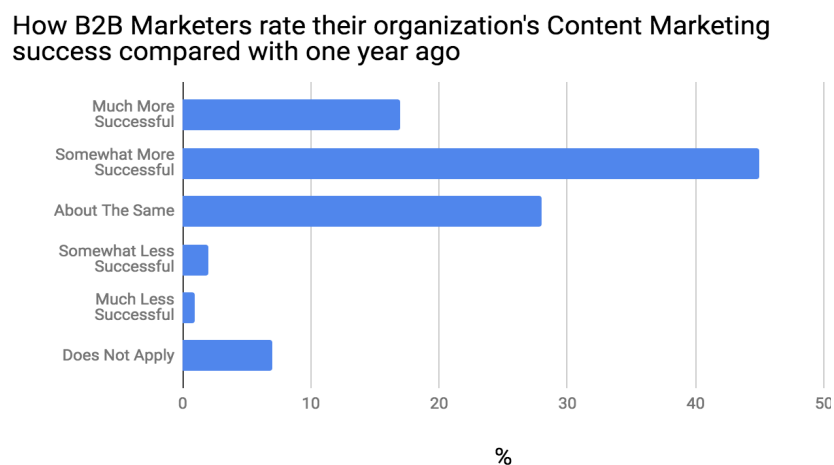


Illustrazione 9: Efficacia percepita di attività di Content Marketing.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*.

In particolare, osservando anche i dati presentati nello State of Inbound (2017) da

Hubspot, si desume che una delle principali attività a cui le imprese B2B sono interessate per la proprie strategie di Marketing digitali sia proprio la creazione di contenuti che rendano l'impresa raggiungibile dai potenziali buyers e li spingano ad iniziare una relazione con quest'ultima. I dati nel grafico sono stati raccolti da HubSpot attraverso una ricerca globale svolta da Dicembre 2016 a Febbraio 2017 e che ha coinvolto un numero rilevante di imprese B2B.

Attività che le imprese B2B ritengono più importanti nei prossimi anni

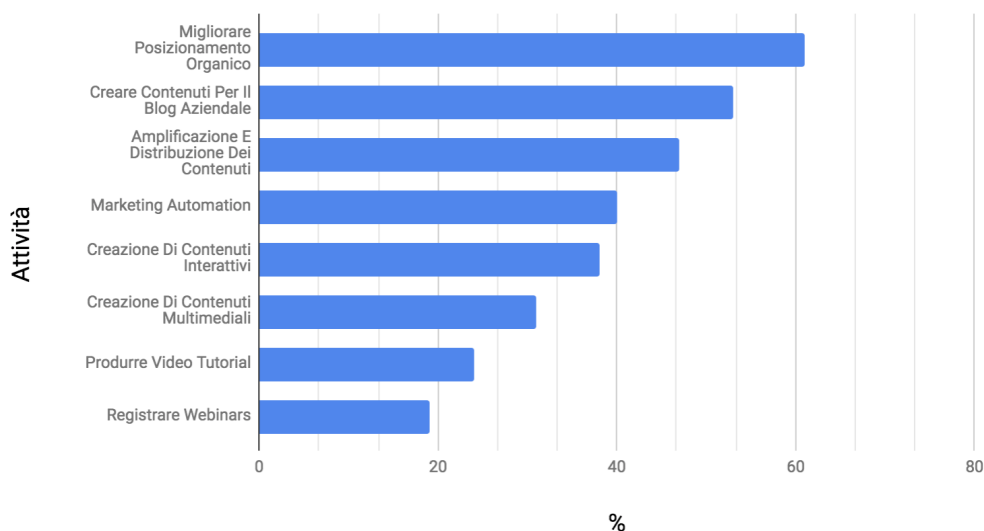


Illustrazione 10: Attività che saranno più importanti per le imprese B2B nei prossimi anni.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Hubspot (2017), *"State of Inbound 2017"*.

Tutte le imprese B2B intervistate, con progetti e strategie di Indound Marketing attivi, sono essenzialmente focalizzate non tanto sul raggiungere direttamente nuovi buyers quanto piuttosto fare in modo di essere trovate e contattate da quest'ultimi attraverso una studiata e curata visibilità online. Infatti, secondo la letteratura l'obiettivo della Search Engine Optimization è far apparire un sito web nei primi risultati di un motore di ricerca in base a determinate parole chiave o ricerche effettuate da parte degli utenti (Yalçın & Köse, 2010). In ambito digitale, quindi, le aziende B2B dovrebbero creare contenuti in grado di posizionarsi nei motori di ricerca meglio degli altri perché rispondono meglio all'esigenze e richieste dei potenziali buyers e attraverso le interazioni su questi avviare una relazione. Tuttavia la Search Engine Optimization difficilmente è sufficiente per competere con successo online, infatti come dimostrato da uno studio condotto da Xing & Lin (2006) non sempre la SEO è la soluzione migliore rispetto all'Advertising online (in

una condizione di equilibrio). Per questo dal rapporto di Hubspot emerge come un'altra necessità delle imprese sia proprio la diffusione e l'amplificazione dei contenuti prodotti, non solo attraverso la SEO. In questo caso emergono le reali potenzialità dei Social Media in contesti di B2B per la distribuzione dei contenuti e il successivo crearsi di interazioni, tramite quest'ultimi, con potenziali buyers e clienti.

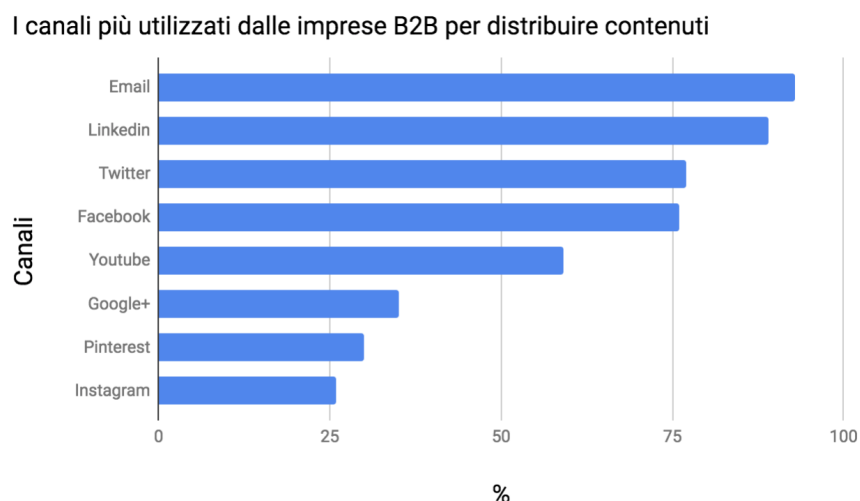


Illustrazione 11: Canali utilizzati dalle imprese B2B per la distribuzione di contenuti.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*.

Le email rimangono uno dei canali preferiti dai marketers B2B perché, sin dal Web 1.0 consentono un'estrema personalizzazione del messaggio, una segmentazione dei destinatari molto precisa e sono allo stesso tempo strumenti flessibili, facili, rapidi e sicuramente più economici rispetto a sistemi offline (Kitchen et al., 2005). Tuttavia gli stessi vantaggi sono stati offerti anche dai Social Media e come si vede dal grafico il loro grado di utilizzo da parte dei marketers non è così distante dalle email. Il motivo è probabilmente dovuto, secondo quanto visto precedentemente, al fatto che i Social Media permettono, grazie alle interazioni, un'amplificazione dei contenuti in reti fatte di potenziali buyers e non si limitano ad una lista chiusa di contatti come avviene per le email. Ad esempio se un'azienda crea un blog post o, ad esempio, un white paper di valore potrà sfruttare le interazioni nei Social Media per diffonderlo in modo molto più veloce ed efficace rispetto a quanto avrebbe potuto fare diversi anni fa (Halligan & Shah, 2014) proprio grazie alle tecnologie e ai nuovi utenti del Web 2.0. Inoltre Andersen (2005) suggerisce che le aziende B2B possano influenzare la creazione di contenuti nei Social

Media direttamente aggiungendone di nuovi ma anche semplicemente partecipando alle discussioni su quelli già esistenti. Si tratta di una forma di *Social Selling* che i Social Media hanno reso estremamente profittevole per le aziende e i marketers B2B. Per Social Selling in contesti B2B si intende il processo di ricerca, la connessione e l'interazione con potenziali buyers sui Social Media (Hubspot, 2015) al fine di instaurare una relazione che inizi e concluda tutto il processo di vendita. Uno dei modi più efficaci e sfruttabili per farlo, come osservato da Andersen (2005) e Bruhn et al. (2014), è proprio quello di creare, condividere o segnalare contenuti rilevanti in grado di generare interazioni; questa è l'essenza dell'Inbound Marketing digitale. Le aziende B2B possono, inoltre, attraverso i Social Media anche distribuire i loro contenuti ai potenziali buyers tramite inserzioni a pagamento; tutti gli attuali Social Media lo permettono. Pagare la distribuzione dei propri contenuti non muta i presupposti alla base delle Content Strategy di tipo Inbound perché gli utenti su Internet o sui Social Media possono, come dimostrato da precedenti studi (Stafford, 2008, Kaplan & Hanlein, 2010), perseguire obiettivi differenti come passare del tempo e socializzare (molto frequente nel caso degli utenti B2C) oppure ricercare o essere predisposti alla lettura di contenuti informativi (come fanno i buyers in contesti B2B). I Social Media permettono alle imprese B2B, grazie all'immensa mole di dati raccolti sui loro utenti, di segmentare con precisione l'audience delle campagne online e quindi rivolgersi solo a utenti realmente interessati all'offerta aziendale (Carter 2013, Kirkpatrick, 2011).

Confronto tra Facebook Ads e Google Adwords		
Funzionalità	Facebook Ads	Google Ads
Targhettizzare precisi interessi	Sì	No
Rispondere a precisi intenti di ricerca	No	Sì
Geolocalizzare campagne	Sì	Sì
Segmentare per età e sesso	Sì	No
Segmentare per stato matrimoniale	Sì	No
Segmentare per posizione lavorativa	Sì	No
Segmentare per livello educativo	Sì	No

Tabella 3: Un confronto tra Facebook Ads e Google Adwords.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Carter, B. (2013). *The like economy: how businesses make money with Facebook*. Que Publishing.

La tabella, basata su un'elaborazione, delle evidenze fornite da Carter (2013) mostra come i Social Media permettano agevolmente all'aziende B2B di raggiungere i potenziali buyers

in modo molto accurato, a patto di avere definito con chiarezza, come specificato nel primo capitolo, un'adeguata Social Media Strategy e soprattutto il target di buyers B2B di riferimento. Infatti, come si nota dal grafico precedente, Facebook, così come altri Social Media, permette di targhettizzare utenti addirittura in base alla loro posizione lavorativa. Il risultato finale, come mostrato dal Report redatto da Social Media Examiner 2017 è che quasi la totalità dei marketers B2B e B2C intervistati fa utilizzo delle funzioni pubblicitarie dei Social Media.

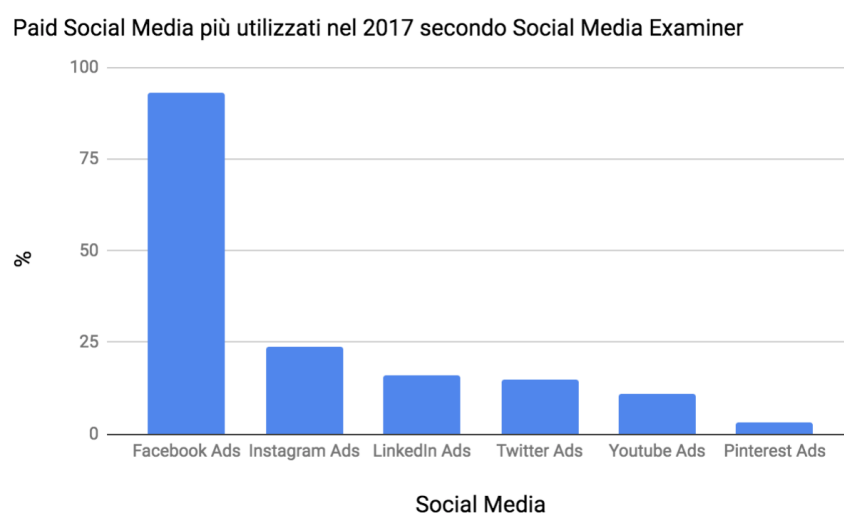


Illustrazione 12: Social Media più utilizzati per attività di Social Advertising.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Social Media Examiner (2017), *"Social Media Marketing Industry Report"*.

Le risposte che hanno portato all'elaborazione del grafico precedente sono ottenute da un questionario inviato a 5.710 marketers in tutto il mondo. Il 33% di quest'ultimi operano in contesti di mercato B2B. Probabilmente i marketers hanno compreso che la corretta distribuzione di contenuti attraverso le piattaforme pubblicitarie dei Social Media può rappresentare anche una importantissima e innovativa attività di Branding aziendale. Infatti, come osservato da Holliman & Rowley (2014) le aziende B2B stanno diventando sempre più proattive nelle gestire la propria presenza digitale. In particolare la diffusione di contenuti utili e rilevanti per i propri acquirenti è una delle strategie più efficaci per conferire al proprio marchio una posizione autorevole e degna di fiducia. A sua volta il mantenimento e il consolidamento di tale posizione competitiva è ritenuta da numerosi studi in letteratura la metrica più evidente del successo di una strategia di contenuti

(Pulizzi, 2012; Fill, 2009; Scott, 2015). Attività di Branding nei contesti di mercato B2B hanno ricevuto spesso poca attenzione dalla letteratura accademica data la convinzione che gli acquirenti industriali non sono influenzati da valori emotivi legati ai marchi, come avviene più spesso nei mercati B2C (Leek & Christodoulides, 2011). Tuttavia diversi studi hanno evidenziato come diversi cambiamenti nei mercati industriali B2B, come la crescente omogeneità della qualità dei prodotti e servizi e soprattutto il numero decrescente di relazioni personali sempre più sostituite dall'introduzione di nuove applicazioni digitali, hanno portato ad un aumento dell'interesse per le attività di Branding in contesti di mercato B2B (Baumgarth, 2010). Si è osservato in tal senso come la maggior parte degli studi in tale ambito siano stati prevalentemente pubblicati a partire dagli inizi degli anni 2000 (Leek & Christodoulides, 2011). Ciò può essere dovuto sicuramente anche all'impatto dei Social Media che, come osservato dalla letteratura, rendono molto più difficile per le imprese mantenere e costruire una reputazione e autorità del marchio (Ibeh et al., 2005) perché, come osservato da Gensler et al., (2013), più è attiva e interessata la comunità di utenti legata ad un marchio, maggiore è la possibilità che l'identità e l'immagine dello stesso marchio vengano contestati o attaccati. Parallelamente alcune imprese hanno iniziato a modificare il paradigma del loro Marketing B2B online, dal tentare di vendere i propri prodotti e servizi ai buyers all'aiutarli, sviluppando una comprensione di come ciò potrebbe essere ottenuto attraverso i contenuti creati e diffusi online (Holliman & Rowley, 2014). Una strategia di contenuti può quindi servire ad entrambi gli scopi perché i potenziali buyers conosceranno il Brand attraverso i contenuti diffusi e, se sono utili ai fini del loro processo d'acquisto, miglioreranno di conseguenza anche l'immagine e la reputazione aziendale. Come suggerito in letteratura, quindi, le aziende B2B devono riconoscere di, a differenza di quanto avveniva precedentemente, non avere più lo stesso controllo per modellare la propria immagine e l'unico modo per crearne una autorevole e di fiducia per i propri utenti è quello di svilupparla insieme, tramite le conversazioni che avvengono nei Social Media e nei nuovi scenari digitali (Vallaster & Lindgreen, 2011). Si sta quindi assistendo, secondo la logica dell'Inbound Marketing, ad un nuovo significato delle attività di Branding, ma più in generale di Marketing, in contesti di mercato B2B. Una prova dell'evolversi di questo trend viene ancora evidenziata da quanto le stesse aziende hanno esplicitato nello State Of Inbound 2017.

In your opinion what is the most overrated marketing tactic?

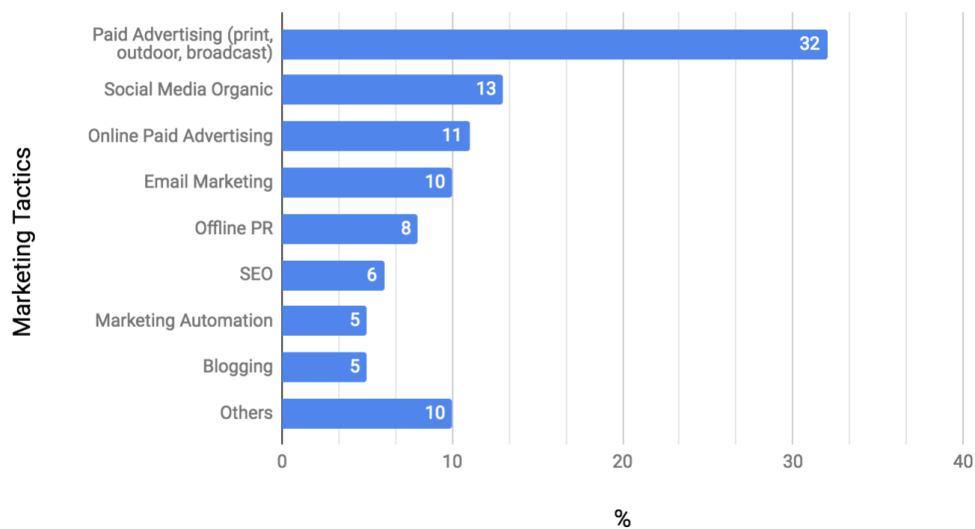


Illustrazione 13: Most overrated marketing tactics.

Fonte: Hubspot (2017), *"State of Inbound 2017"*.

Marketers e aziende B2B sono sempre più scettici verso i tradizionali metodi di Advertising e Branding che superano di ben 20 punti percentuali in una sorta di classifica degli strumenti di Marketing più sopravvalutati le altre tattiche di Digital Marketing, confermando in un certo senso quanto affermato dai riferimenti in letteratura precedentemente considerati. Non è un caso che le aziende B2B che sono in grado di sfruttare con successo i Social Media sono quelle che considerano i loro potenziali buyers come *"consumatori"* o semplicemente persone che possono essere aiutate, influenzate e coinvolte (Katona & Sarvary, 2014) in conversazioni con contenuti di valore che li aiutino e li supportino nelle loro decisioni e valutazioni durante il processo di acquisto. Inoltre i principali aspetti affrontati precedentemente sembrano coincidere con le necessità e i *"futuri trend"* che L'Associazione Italiana Marketing aveva già evidenziato in uno studio nel 2015. I risultati sono riportati nel grafico successivo.

Quali sono i temi e le skill più importanti nel marketing B2B nei prossimi 2-3 anni?

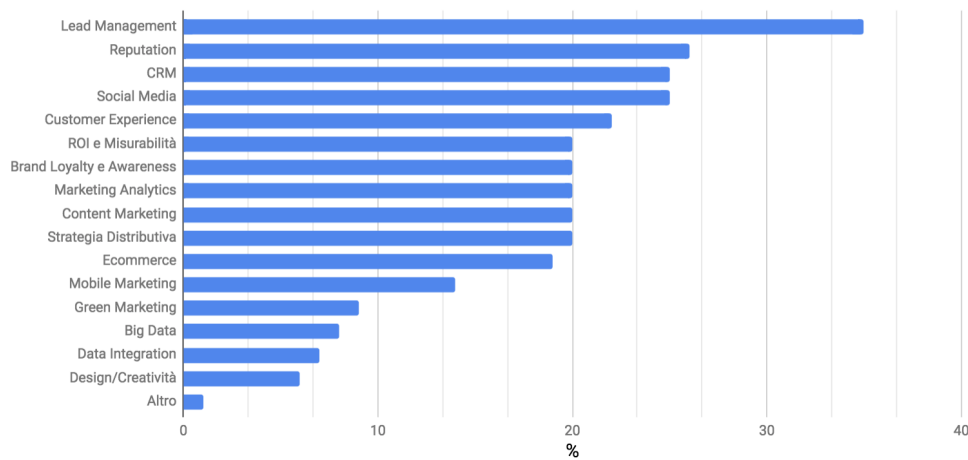


Illustrazione 14: I temi e le skill più importanti nel marketing B2B nei prossimi anni.

Fonte: Cribis (2015), "4° Edizione dell'osservatorio sul marketing B2B".

Oltre alla gestione dei lead durante tutto il processo di vendita, che si è visto essenziale per il successo e la competitività delle imprese B2B, emerge l'importanza delle attività di Brand Awareness, finalizzate ad aumentare la reputazione del Brand, attività inerenti la presenza sui Social Media e soprattutto strategie di Content Marketing. Infine, considerando i Social Media, e soprattutto il loro stretto legame con tutte le attività di Marketing B2B, è sicuramente vero che uno dei più grandi ostacoli per una loro efficace implementazione sia il fatto che molte aziende B2B li considerano come una semplice attività promozionale tra le altre, piuttosto che un'attività di Marketing altamente strategica (Katona & Sarvary, 2014).

3.4 I Social Media più utilizzati nei mercati B2B: efficacia percepita dalle imprese e principali criticità

Il termine Social Media, come visto precedentemente, può includere un vasto insieme di applicazioni e strumenti a seconda di quale definizione si prende come riferimento. I Blog rappresentano una delle prime forme di Social Media e sono una particolare tipologia di siti web. Infatti un Blog aziendale può essere definito come un sito web in cui l'impresa pubblica e gestisce contenuti finalizzati al raggiungimento di diversi obiettivi aziendali (Lee et al., 2006). Esistono numerosi validi motivi per cui i Blog sono uno degli strumenti più profittevoli ed efficaci per le strategie di Content Marketing e Social Media Marketing delle imprese B2B. Ad esempio il 91% dei buyers B2B si informa e prende decisioni di acquisto leggendo blog post diffusi da imprese B2B (Ramos & Young, 2009) ed, inoltre, un Blog aziendale riesce ad essere molto più personale considerando la comunicazione e le interazioni con i buyers B2B rispetto ad un sito web aziendale statico (Ryan, 2016). I Blog aziendali rappresentano quindi per le imprese B2B uno degli strumenti più efficaci per mettere in atto strategie di Content & Inbound Marketing e generare lead e nuovi clienti (Hubspot, 2015, Järvinen et al., 2012, Huotari et al., 2015). Tuttavia, come osservando precedentemente, i contenuti presenti sui Blog aziendali devono anche essere efficacemente distribuiti dalle imprese e in questo caso sono spesso supportati da differenti canali Social (spesso identificati come Social Networks) che hanno l'obiettivo principale di permettere agli utenti di connettersi ed interagire attraverso profili virtuali, invitare amici e colleghi ad accedere ai loro profili e inviarsi messaggi istantanei tra loro e condividere contenuti (Kaplan & Haenlein, 2010). Senza questa importante attività di distribuzione dei contenuti i Blog riuscirebbero a catturare l'interesse solo attraverso ricerche sui motori di ricerca o utenti di ritorno. A conferma di questo Barrett & Pulizzi (2008) definiscono le attività di Content Marketing digitali come la creazione e *la distribuzione* di contenuti educativi e/o irresistibili in più formati per attrarre e/o fidelizzare gli utenti. Per questo motivo i diversi Social Media sono sempre più utilizzati sia da buyers sia da sellers in contesti di mercato B2B come si può osservare dal grafico seguente.

Which Social Media channels do you use for professional and/or personal use?

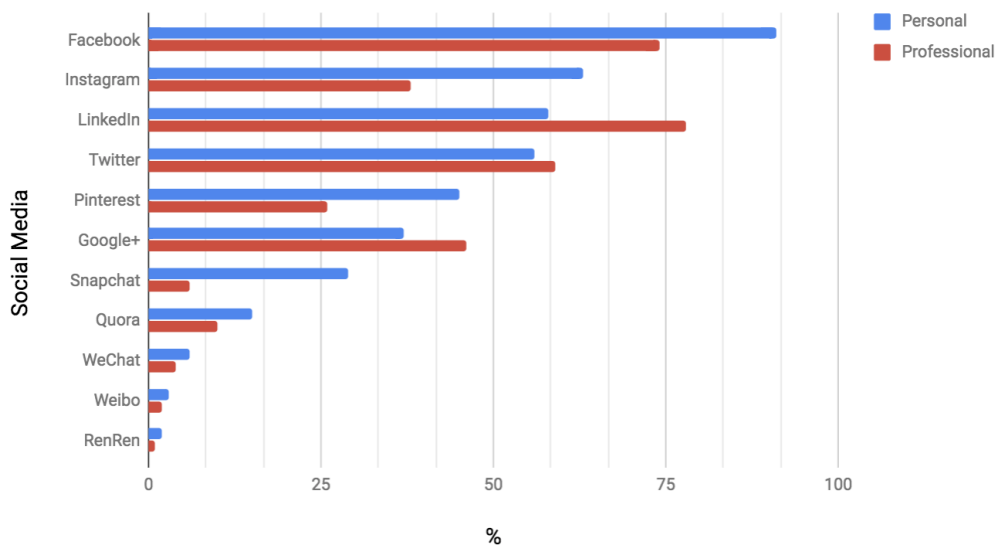


Illustrazione 15: Social Media used for personal and/or professional use.

Fonte: Hubspot (2017), *"State of Inbound 2017"*.

I risultati mostrati nel grafico sono sempre ottenuti dallo State Of Inbound (2017) e evidenziano l'uso dei Social Media da parte dei marketers B2B per scopi professionali e personali. Si evince, come già dimostrato in letteratura, che i Social Media più sfruttati per attività di Marketing in contesti di mercato B2B sono LinkedIn, Facebook e Twitter (Brennan & Croft, 2012). Interessante notare come altri Social Networks generalmente più sfruttati in contesti di mercato B2C come Instagram, Pinterest e Snapchat stiano cominciando ad essere utilizzati anche a scopi professionali nei mercati B2B. In questo senso è di molta utilità il confronto che Social Media Examiner (2017) ha realizzato confrontando quali sono i principali Social Networks utilizzati in contesti di mercato B2C e B2B.

Social Media utilizzati in contesti di mercato B2B e B2C

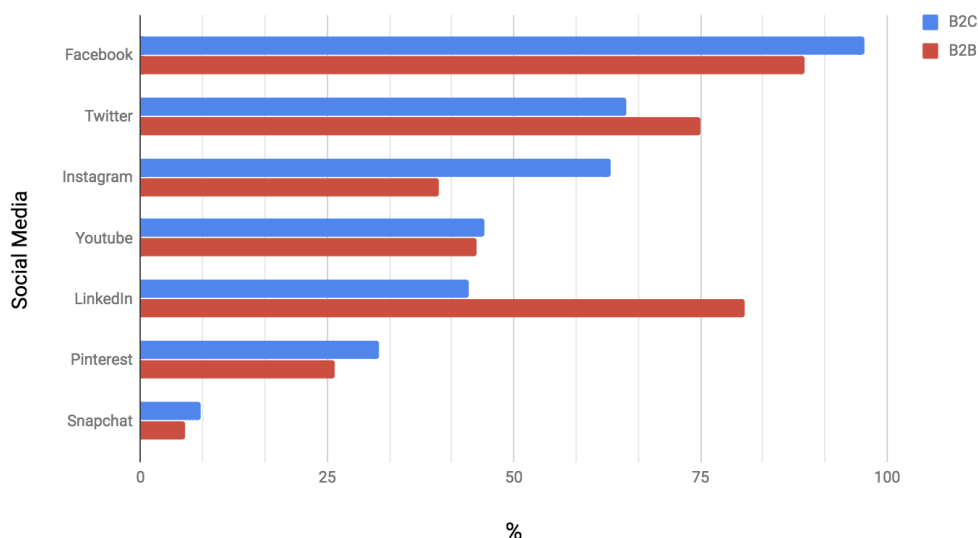


Illustrazione 16: Un confronto tra i Social Media utilizzati in contesti di mercato B2B e B2C.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Social Media Examiner (2017), *"Social Media Marketing Industry Report"*.

Da segnalare come le differenze per i principali e più sfruttati Social Networks come Facebook, Youtube e Twitter non siano più così sostanziali considerando marketers B2B e B2C, a conferma di quanto esposto e teorizzato precedentemente. Allo stesso tempo però esistono dei Social Networks che, per le loro funzionalità e obiettivi, hanno sensibili differenze di utilizzo a seconda del settore; Instagram sembra essere più sfruttato nel B2C mentre LinkedIn nel B2B. I dati che riportano l'ampia diffusione dei Social Networks in contesti di mercato B2B non si limitano ad illustrare il loro utilizzo o presenza dell'azienda ma anche la loro efficacia percepita da aziende e marketers B2B.

Social Media ritenuti più efficaci dalle imprese B2B italiane

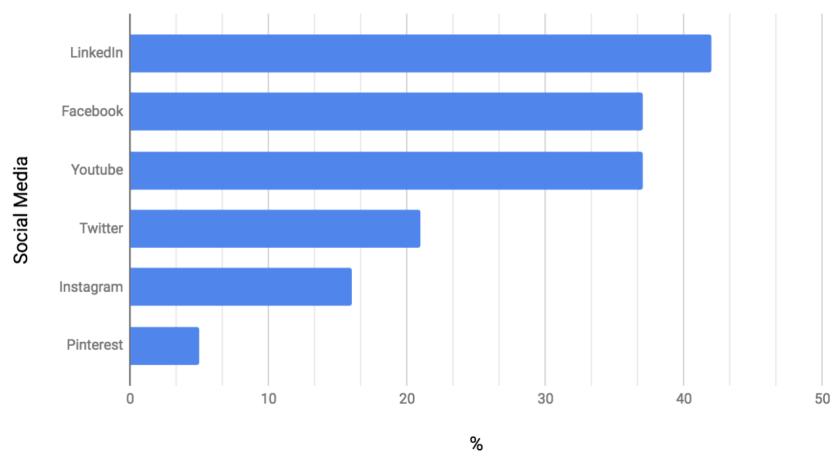


Illustrazione 17: Social Media ritenuti più efficaci nei mercati B2B in Italia.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Caseleggio Associati (2016), *"E-Commerce in Italia"*.

Ancora una volta, secondo i dati 2016 raccolti da Casaleggio Associati, i Social Networks ritenuti più efficaci in contesti di mercato B2B sono LinkedIn, Facebook, Youtube, Twitter. In base ai riferimenti analizzati precedentemente è lecito supporre che l'efficacia dei Social Media percepita dalle aziende sia molto legata al loro ruolo di potenziamento e valorizzazione di strategie di contenuti e Inbound Marketing implementate (Bloomstein 2012, Rose & Pulizzi 2011, Holliman & Rowley, 2014). Un buon e affidabile indice del successo dei Social Networks per le attività di Marketing delle aziende B2B può essere ricavato allora sia dall'impiego di questi strumenti per strategie di Inbound e Content Marketing sia dall'entità degli investimenti promozionali per veicolare i contenuti diffusi a precisi segmenti di utenti e buyers.

Previsioni di spesa per attività di Social Media Advertising					
	Spesa Complessiva	Prodotti B2B	Servizi B2B	Prodotti B2C	Servizi B2C
Corrente	9.8%	6.8%	9.3%	16.3%	11.1%
Prossimi 12 mesi	13.0%	9.2%	11.5%	22.8%	15.4%
Prossimi 5 anni	18.5%	13.7%	16.1%	31.9%	21.4%

Illustrazione 18: Investimenti in Social Advertising.

Fonte: Cmo Survey (2018), *"Highlights and Insights"*.

Secondo i dati raccolti dalla "The CMO Survey 2018" attiva dal 2008 per raccogliere e diffondere le opinioni di marketers americani e somministrata due volte l'anno, il budget destinato ad investimenti nei Social Media in contesti di mercato B2B, considerando il campione intervistato, sarà destinato ad aumentare sensibilmente nei prossimi anni. Risultati simili e che confermano i trend osservati precedentemente provengono dalla ricerca "2017 B2B Marketing Trends" svolta in Nord America dove le campagne a pagamento sui Social Media sono lo strumento preferito e più sfruttato dai marketers e aziende B2B per le loro strategie di Inbound e Content Marketing.

Attività a pagamento più sfruttate per distribuire contenuti

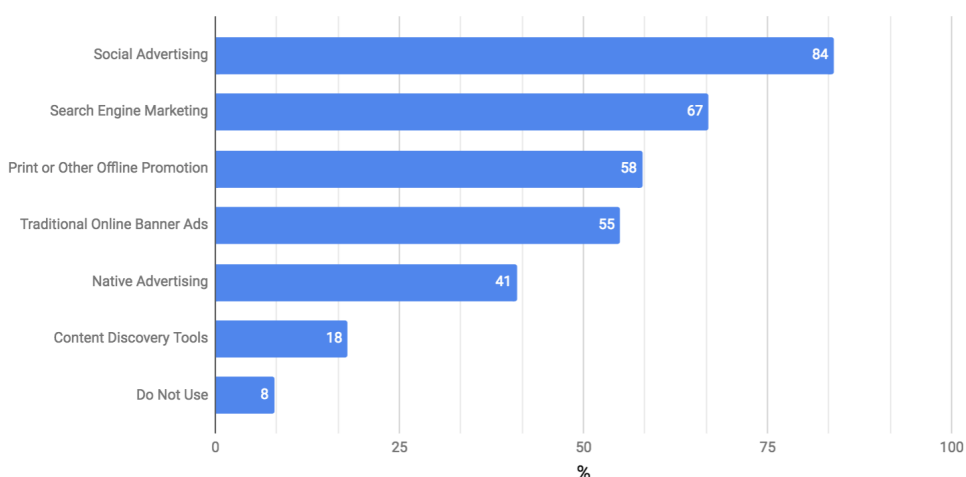


Illustrazione 19: Tattiche e strumenti utilizzati in contesti B2B per distribuire contenuti.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*.

Sebbene l'efficacia dei Social Media, anche in contesti di mercato B2B, sia stata

sufficientemente provata sia dalla letteratura accademica sia da diverse ricerche di settore è altresì evidente come il monitoraggio e la misurazione dell'impatto dei risultati delle attività di Social Media Marketing continuino ad essere difficoltose per le imprese B2B.

Per quali attività di marketing digitale la misurazione del ritorno d'investimento è più difficile?

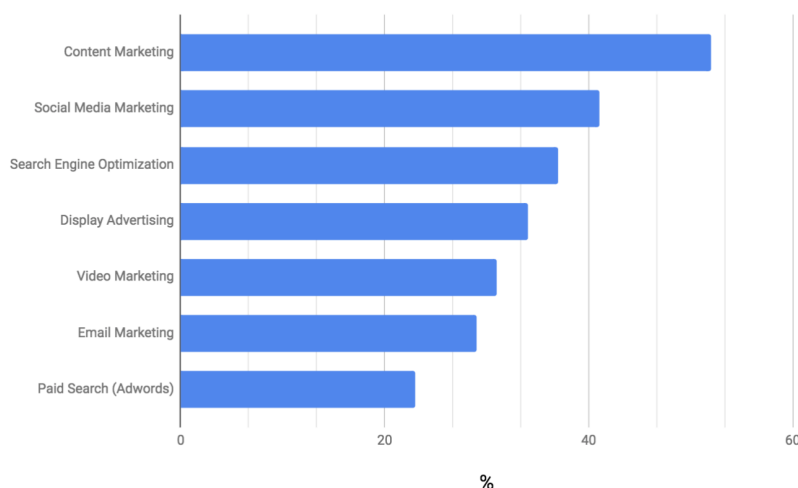


Illustrazione 20: Marketing online e misurazione del ROI.

Fonte: Ascend (2018), *"Generating and Nurturing Leads To Create Demand"*.

Questa difficoltà emerge in parte dal fatto che le tradizionali metriche di Marketing (Ambler, 2003) sono state prevalentemente basate su una forma lineare di comunicazione (one-to-many) e non sempre sono adatte alla nuova comunicazione interattiva (one-to-one) del Web 2.0 attraverso i Social Media che richiede un approccio di misurazione distinto come prerequisito per la sua corretta analisi e la successiva gestione (Peters et al., 2013). Per questo motivo in letteratura Dutta (2010) consiglia alle imprese di affidarsi a specifici software e applicazioni di monitoraggio delle attività svolte sui Social Media per comprenderne eventuali ritorni economici e qualora questi strumenti non siano sostenibili da parte delle imprese, ad esempio nel caso delle PMI, possono essere d'aiuto sia la misurazione di metriche più semplici, spesso fornite dalle stesse piattaforme Social, come numero di commenti, likes, visitatori, follower (Klang & Nolin, 2011) oppure l'utilizzo di strumenti gratuiti come ad esempio Google Analytics (Wiesel et al, 2011). In tutti i casi come sostenuto da Cosenza (2014) e Blanchard (2013) le attività di monitoraggio dovrebbero essere allineate ad appropriati obiettivi ed indicatori di performance. Studi in letteratura si chiedono, inoltre, se focalizzarsi esclusivamente sul ritorno d'investimento sia corretto per valutare le attività di Social Media Marketing (Fisher, 2009). Infatti, un tale

approccio potrebbe spingere i marketers a voler concentrarsi su azioni e attività che sono più facilmente misurabili a prescindere dalla loro reale efficacia (Marketing Sherpa, 2009). Owyang, J. (2007) suggerisce pertanto di tenere in considerazione e analizzare anche le opinioni, i pensieri e le esperienze che gli utenti condividono, perché potrebbero permettere di identificare alle imprese cosa effettivamente trasformi i propri prospects in clienti. Nonostante questo la difficoltà di misurazione del ROI dei Social Media è stata riconosciuta dalla letteratura e anche da altre ricerche di settore come una delle quattro barriere più rilevanti per le attività di Marketing sui Social Media in contesti B2B, unita alla mancanza di conoscenza e comprensione dei Social Media, difficoltà a valutarne le performance nel breve termine e la mancanza di adeguate risorse e di tempo per la loro gestione (BtoB magazine, 2011; Michaelidou et al., 2011; Helfenstein & Penttilä, 2008; Ramsey, 2010). Tuttavia molte di queste barriere sono strettamente interdipendenti e correlate tra di loro, è chiaro che la mancanza di tempo e risorse così come la difficoltà nel valutare le performance, con nuove metriche, potrà impattare sensibilmente la misurazione del ROI. Per questo motivo in letteratura c'è un comune accordo che per incrementare l'utilizzo dei Social Media da parte delle imprese B2B e soprattutto analizzarne in modo migliore l'utilizzo occorra un quadro sistematicamente più organizzato, olistico e non frammentato (Jussila et al., 2014), come spesso invece accade. Un modo per farlo potrebbe essere proprio quello di focalizzare l'attenzione e l'analisi sulle nuove strategie digitali intraprese dalle imprese dato che, come visto nel primo capitolo, l'obiettivo primario di una strategia è quello di dettagliare tutte le attività, le risorse, i processi per conseguire determinati obiettivi e assicurarne, in caso di successo, la replicabilità mentre, in caso di fallimento, le ragioni che lo hanno causato. Significative, in base a quanto affermato precedente, sono le evidenze raccolte dal Content Marketing Institute nel 2017 e riportare nel grafico seguente.

Factors contributing to increased success according to B2B Marketers

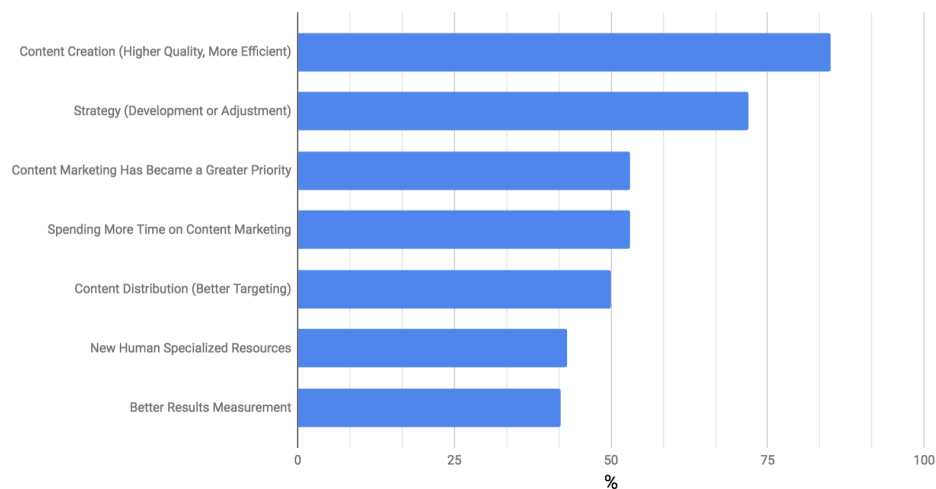


Illustrazione 21: Factors for marketing success in B2B.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*.

I fattori che hanno contribuito maggiormente al miglioramento delle performance aziendali sono stati principalmente la maggiore qualità e quantità di contenuti prodotti e lo sviluppo o aggiornamento di strategie di Content Marketing la cui applicazione richiede la definizione di specifici obiettivi di Marketing, nuove tattiche, metriche e particolari competenze rispetto a quelle associate ad approcci di Marketing più tradizionali (Holliman & Rowley 2014).

SOCIAL MEDIA E PMI B2B

4.1 Introduzione al capitolo

Dopo aver compreso il ruolo e le potenzialità dei Social Media nei contesti di mercato B2B l'indagine e l'analisi vengono ulteriormente ristrette alle PMI che saranno poi l'oggetto stesso della tesi di ricerca. La scelta di concentrarsi sulle PMI è dovuta alla loro importanza e rilevanza nel tessuto economico-industriale internazionale e soprattutto italiano, dove le PMI sono in un certo senso il motore dell'economia italiana. È stato ritenuto necessario dedicare una trattazione separata all'applicazione dei Social Media nelle PMI B2B perché è stato dimostrato dalla letteratura che le imprese di dimensioni minori hanno difficoltà ad implementare strategie di Marketing orientate quasi esclusivamente a grandi imprese. Ciò è dovuto soprattutto alle profonde differenze strutturali e organizzative delle PMI, nonché alle loro risorse più limitate rispetto ad imprese più grandi. Inoltre, nel caso delle PMI, è anche più difficile, e in alcuni casi non possibile, tracciare un confine netto tra attività operative e strategiche e, quindi, come affermato dalla letteratura, è necessario adattare il paradigma del Marketing delle grandi imprese alle PMI, suggerendo strumenti, canali, tecnologie e modelli organizzativi più adatti alle caratteristiche distintive delle PMI. In questo senso un'importanza crescente è stata attribuita ai nuovi strumenti digitali, tra i quali spiccano proprio i Social Media, che hanno sensibilmente migliorato la capacità dei marketers di raccogliere, elaborare e sfruttare più facilmente informazioni e migliorare tutte le attività di Marketing e di vendita, siano esse strategiche o prettamente operative. Tuttavia l'implementazione e il successo nell'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI B2B non sono di certo semplici e scontati sia per le caratteristiche relative ai mercati industriali sia per elementi organizzativi e strutturali peculiari delle PMI. Il capitolo si concluderà analizzando quali sono le principali problematiche delle PMI nell'adozione e utilizzo dei Social Media e quindi come quest'ultime possano essere risolte o affrontate attraverso l'implementazione di una Social Media Strategy, segnalando i principali vantaggi per le PMI che gestiscono i Social Media con un approccio strategico.

4.2 Marketing e Social Media nelle PMI B2B

Come si è osservato nei precedenti capitoli il Web 2.0 e i Social Media hanno creato un nuovo scenario dove le informazioni vengono create, diffuse e condivise in un forum pubblico e globale, dove il consumatore B2C o B2B diventa il punto di partenza per qualsiasi attività di Marketing. Le imprese hanno dovuto quindi per forza di cose adattarsi a questo nuovo scenario cambiando radicalmente il loro approccio al Marketing sia in contesti di mercato B2B sia B2C (Berthon et al., 2012; Chen et al., 2011; Kaplan & Haenlein, 2010). Si è passati infatti, come evidenziato nel capitolo precedente, da una concezione transazionale a una relazionale, dalla produzione di massa alla personalizzazione dei prodotti e da un Marketing diretto ad uno più interattivo (Deans et al., 2003). Si è assistito quindi ad un cambiamento radicale di come gli utenti e soprattutto gli imprenditori, managers, buyers e sellers B2B sfruttano i nuovi strumenti messi a disposizione dal web (Nakara et al., 2012; Qualman, 2009; Postman, 2009) come appunto i Social Media. I Social Media, come visto precedente, sono infatti in grado di migliorare la comunicazione (Berthon et al., 2012; Wang et al., 2012), la gestione delle relazioni con i clienti e della reputazione del brand (Hawn, 2009), l'innovazione del prodotto / servizio (Kaplan & Haenlein, 2010) e creare valore in reti di relazioni sia all'interno che oltre i confini delle aziende (Leader-Chivée et al., 2008). Tuttavia in letteratura ci si è spesso concentrati sull'adozione di tali strumenti soprattutto considerando imprese di dimensioni maggiori (Cragg et al., 2011 ; Shang et al., 2011) dedicando scarsa attenzione alle PMI. Risultati simili sono stati osservati anche da Durkin et al., (2013) che hanno evidenziato e riportato un consistente deficit nella letteratura nell'analizzare l'adozione dei Social Media da parte delle PMI, auspicando nuovi studi dedicati a questo obiettivo di ricerca (Aral et al., 2013). Inoltre, Jansen et al., (2009) hanno osservato come la maggior parte degli studi relativi ai Social Media tendano a focalizzarsi sull'analisi e lo studio del comportamento degli utenti finali piuttosto che considerare una prospettiva aziendale. Oltre alle esigenze espresse dalla letteratura, ha senso ed è importante concentrarsi sulle PMI perché, nella maggior parte delle economie mondiali, hanno un importante ruolo economico e sociale. In particolare Kuan & Chau (2001) hanno dimostrato che la nuova creazione di posti di lavoro, il contributo al prodotto interno lordo (PIL) e la produzione di innovazione tecnologica sono tra i principali contributi delle PMI negli Stati Uniti. Stessi trend confermati anche in Europa, dove il 99,8% delle imprese è costituito da PMI che hanno creato circa i due terzi del fatturato e dell'occupazione complessivi (Carayannis & Formica, 2006). Le PMI sembrano, quindi, svolgere un ruolo cruciale nel contribuire a creare un

ambiente sociale ed economico stabile e sostenibile (Helen Samujh, 2011). Considerando lo scenario italiano le PMI rappresentano una realtà numericamente importante e molto significativa, infatti su 4.338.766 imprese ben 4.335.448 (99%) sono PMI. Il 95% di quest'ultime è composto da PMI con meno di 10 dipendenti, segue il 4,5% con un numero compreso tra 10 e 49 dipendenti, mentre le PMI di dimensioni maggiori, con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 249, sono lo 0,5% del totale (Confcommercio, 2017). Inoltre, secondo il Rapporto Cerved (2017), il comparto delle PMI italiane ha fatto segnare anche segnali molto positivi di crescita negli ultimi anni, dove, considerando gli investimenti in rapporto alle immobilizzazioni materiali, si passa dal 6,2% del 2015 al 7,8% di fine 2016. Quindi la scarsa attenzione dedicata dalla letteratura all'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI sembra essere più legata a differenze organizzative e strutturali rispetto alle grandi imprese piuttosto che alla loro importanza economica e sociale. Queste differenze comprendono sia vantaggi tipici delle PMI come maggiore flessibilità, capacità innovativa e minor costi fissi (Walsh & Lipinski, 2009) sia determinati svantaggi come un potere di mercato limitato e la scarsità di risorse finanziarie e umane (Motwani et al., 1998). Inoltre, dato che i Social Media sono considerabili, a tutti gli effetti, come un nuovo strumento di Marketing (Lacka & Chong, 2016; Harris & Rae, 2009), in letteratura ci si è quindi chiesti se la scarsità di riferimenti e studi riguardo alle PMI siano dovuti alla scarsa attenzione che le stesse PMI dedicano ad attività di Marketing. In particolare si è osservato come il modesto radicamento della cultura di Marketing nelle imprese di dimensioni minori dipenda sia dalle scarse competenze manageriali, sia dal fatto che la letteratura internazionale e italiana di Marketing Management abbia spesso assunto a riferimento soprattutto il modello della grande impresa, trasferendo ed applicando acriticamente alle imprese più piccole concetti nati in contesti di grande dimensione aziendale (Pencarelli & Cioppi, 2009). Per questo motivo diversi ricercatori hanno spesso affermato l'esigenza di adattare il paradigma del Marketing Management alle caratteristiche organizzative e strutturali di imprese di dimensioni minori (Cozzi, 1985 & 2006; Ferrero & Cozzi, 2000; Marchini, 1998; Guercini, 2005; Mattiacci & Ceccotti, 2005). In tal senso è intuibile come la funzione del Marketing abbia finalità, risorse, organizzazioni e strutture diverse se consideriamo imprese di dimensioni minori. Infatti, coerentemente con quanto affermato precedentemente, Gilmore et al., (2001) sostengono che alle PMI manchino le risorse necessarie per competere testa a testa con concorrenti più grandi e quindi non possono applicare strategie di Marketing tradizionali tipiche del Marketing Management delle grandi imprese. Sulla scia delle considerazioni di Gilmore et al., (2001) anche altri studiosi sono arrivati a chiedersi se effettivamente le PMI facciano delle vere e proprie attività di

comunicazione e Marketing (Carson et al., 1998; Shepherd, 1996). Ciò non significa che il Marketing e la comunicazione nelle PMI siano assenti o completamente trascurati. Infatti il problema sembra essere più dovuto al fatto che l'importanza del Marketing, delle precise attività e delle competenze che contribuiscono maggiormente alla performance aziendali nel caso delle PMI non siano ancora state identificate con la necessaria precisione (Walsh & Lipinski, 2009). Diversi autori come Siu et al. (2004), Julien & Ramangalahy (2003) e Berthon et al. (2008) hanno affrontato il problema tentando di sviluppare modelli di Marketing ipotetici e empirici per le PMI e, tramite quest'ultimi, si è dimostrato come attività di Marketing strategiche, come la comprensione delle dinamiche competitive del mercato e delle necessità dei clienti finali siano positivamente correlate alle performance aziendali delle PMI. Oltre a questo è stato anche osservato come la presenza stabile di una funzione Marketing all'interno delle PMI possa contribuire positivamente al successo delle piccole imprese e soprattutto alla capacità di pensare in modo strategico (Hogarth-Scott et al. 1996). In questo senso Fillis (2007) ha sottolineato come alcune PMI svolgano le attività di Marketing e comunicazione tramite meccanismi altamente informali, non strutturati e reattivi, mentre altre sviluppano, nel tempo, un approccio più proattivo, strategico e organizzato in cui l'innovazione e l'identificazione delle opportunità danno loro un significativo vantaggio competitivo. Tuttavia, come giustamente osservato da Pencarelli & Cioppi (2009), nel caso delle imprese di minori dimensioni, è molto più difficile comprendere la distinzione tra decisioni strategiche e tattico operative rispetto a quelle più grandi, anche perché l'imprenditore, la sua personalità e lo stile della proprietà possono plasmare il processo decisionale e in alcuni casi anche la struttura organizzativa aziendale (Sadler-Smith et al., 2003). Più in dettaglio, considerando il Marketing nelle PMI, secondo le evidenze raccolte da Ferrero & Fortezza (2007), riportando anche quanto precedentemente affermato da Meziou (1991), continua a mancare un'adeguata consapevolezza strategica proprio da parte del vertice aziendale. La soluzione non è quindi quella di applicare in modo forzato il Marketing strategico delle grandi imprese alle medio-piccole ma piuttosto di individuare e sfruttare gli strumenti, le tecnologie e i modelli organizzativi più adatti alle caratteristiche peculiari delle PMI, come ad esempio scarsa strutturazione e disponibilità di risorse, flessibilità organizzativa, dinamicità, prossimità al mercato, ecc... (Ferrero & Fortezza, 2007). Tra gli strumenti più sfruttabili in questo senso troviamo sicuramente i nuovi canali e tecnologie digitali del Web 2.0. Infatti, come osservato da Trusov et al., (2009), Broderick & Pickton (2005) e Russell (2009) negli ultimi anni le imprese, soprattutto le PMI, hanno ottenuto l'accesso a una vasta gamma di nuovi strumenti digitali che possono essere utilizzati per attività di Marketing e, in

secondo luogo, la rivoluzione digitale ha reso il Marketing più accessibile e misurabile, migliorando la capacità dei marketers raccogliere, elaborare e sfruttare più facilmente dati raccolti dalle attività di Marketing, a prescindere di quanto esse siano strategicamente strutturate. Inoltre, anche se tradizionalmente nel settore B2B il Marketing veniva svolto quasi esclusivamente in ambienti offline, nell'ultimo ventennio i marketers B2B hanno sempre più sfruttato una ampia varietà di strumenti e piattaforme online per le loro strategie di Marketing (Brennan & Croft, 2012). In un primo tempo questi strumenti erano limitati a comunicazioni unidirezionali (ad esempio il sito web istituzionale e altre forme di pubblicità online). Successivamente, come visto precedentemente, i professionisti del Marketing B2B hanno iniziato ad utilizzare maggiormente i canali di comunicazione online 2.0, che consentono invece un'interazione bidirezionale tra i partners e gli stakeholders B2B. Tra questi quelli che hanno attirato maggiormente l'attenzione dei marketers B2B sono sicuramente i Social Media. Infatti, secondo quanto affermato dal CMO Survery Report, nel 2015 molte PMI B2B pianificavano già di raddoppiare i loro budget dedicati ad attività di Social Media Marketing entro i prossimi cinque anni. Probabilmente il motivo era ed è dovuto al fatto che Internet e anche i nuovi strumenti 2.0 come i Social Media permettono la realizzazione di contenuti aziendali più ricchi ed informativi (Karayanni & Baltas, 2003) e di distribuirli ad un costo molto più economico nei mercati industriali B2B. Inoltre, non esiste un limite ben definito alla varietà e alla quantità di contenuti che le aziende possono sfruttare per le attività di Marketing e comunicazione inerenti i loro prodotti e servizi (Lichtenthal & Eliaz, 2003). Sebbene le peculiarità di questi strumenti possano adattarsi molto bene alle necessità e alle caratteristiche strutturali delle PMI gli studi in letteratura sembrano essersi concentrati maggiormente sull'adozione di siti web aziendali, implementazioni di e-commerce e altre applicazioni legate ad Internet tralasciando il ruolo dei Social Media nei processi, nell'organizzazione e nelle performance delle attività di vendita (Sinkovics & Penz, 2005; Eriksson et al., 2008; Simmons, 2008; Abebe, 2014). Infatti questi strumenti sono considerati ancora soluzioni emergenti rispetto alla comunicazione web tradizionale (Bocconcelli et al., 2018) e solo studi molto recenti ne stanno studiando in modo integrato l'utilizzo da parte delle PMI. Si vedano in tal senso le ricerche svolte da Taiminen & Karjaluo (2015) e Jones et al., (2015). In contesti di mercato B2B i Social Media potrebbero essere degli efficaci strumenti che potrebbero permettere alle PMI di individuare nuove opportunità di mercato, avviare relazioni con nuovi clienti e incrementare le opportunità di vendita (Bell & Loane, 2010; Ainin et al., 2015), configurandosi quindi come una nuova risorsa aziendale per le PMI (Bocconcelli et al., 2017). In aggiunta a questo le loro caratteristiche, mutate

dal Web 2.0, come una relativa facilità d'implementazione e il costo contenuto rispetto ad altri strumenti, sembrano adattarsi perfettamente alla strutturale carenza di risorse delle PMI, soprattutto considerando il moderno scenario competitivo dove la crescente concorrenza tra imprese forza in un certo senso le PMI ad adottare percorsi innovativi, in termini di scelte strategiche e configurazioni organizzative per rimanere competitive e sopravvivere nel mercato (Volery et al., 2015). Nonostante i vantaggi e le opportunità, la decisione da parte delle PMI di adottare i Social Media o valorizzarne maggiormente l'utilizzo non è affatto scontata ed automatica (Drossos et al., 2011), soprattutto in contesti di mercato B2B. In questo senso le PMI B2B, oltre ad confrontarsi con barriere comuni a tutte le imprese di minor dimensione nell'adozione di nuove tecnologie come scarsità di competenze, costi di avvio elevati, rischi percepiti, procedure complesse, esternalizzazione di attività e un maggior livello di servizio al cliente (Chong, 2013; Schaffer, 2013) devono anche confrontarsi con un mercato sensibilmente differente rispetto al B2C. Quindi, secondo quanto affermato da Lehtimäki et al., (2009), Gillin & Schwartzman (2011) e Geehan (2011), è ragionevole presumere che le sfide e le modalità di utilizzo dei Social Media da parte delle PMI B2B siano in qualche modo diverse da quelli delle PMI che operano in mercati consumer. Jussila et al., (2014) sottolineano il fatto che tali differenze siano molto più evidenti nell'uso esterno dei Social Media nelle PMI perché le relazioni con i clienti finali sono molto differenti da quelle B2C a causa del comportamento degli attori nei mercati B2B, e, per questo motivo, l'utilizzo dei Social Media in contesti B2B dovrebbe essere affrontato separatamente. Le principali differenze tra mercati industriali e consumer sono già state ben affrontate e dibattute dalla letteratura e tradizionalmente possono essere raggruppate in tre punti (Reed et al., 2004):

- La struttura del mercato e della domanda.
- La natura e la tipologia delle unità d'acquisto.
- Il processo decisionale e d'acquisto.

Da un punto di vista di Marketing strategico i primi due punti implicano principalmente l'identificazione, la quantificazione e la creazione di una o più buyer personas per identificare le potenziali aziende clienti e gli strumenti più idonei per raggiungerle. Il terzo punto fa invece riferimento alla comprensione delle esigenze e delle necessità dei potenziali buyers che può permettere alle PMI B2B di tracciare le fasi più importanti e

rilevanti del loro processo d'acquisto e, quindi, influenzarlo. Tuttavia per generare lead e convertirli in clienti, come osservato da Hakansson et al., (2002), è imprescindibile per qualsiasi impresa B2B, sia essa grande o piccola, avere la capacità di gestire tutti i lead, clienti e business partners in modo individuale e bidirezionale durante tutto il processo d'acquisto. Inoltre tali relazioni, a differenza dei mercati B2C, richiedono molto più tempo, interazioni e scambi di informazioni per essere sviluppate e concluse con successo (Ford et al., 2011). Se precedentemente tutte le relazioni B2B venivano svolte offline tramite intermediari, agenti o retailers oggi questi processi di vendita e Marketing offline sono combinati e spesso rimpiazzati con l'uso di più strumenti digitali come siti web, email e soprattutto anche i Social Media (Andzulis et al., 2012; Marshall et al., 2012; Rodriguez et al., 2012). Questo cambiamento ha permesso alle PMI di sfruttare il basso costo (rispetto all'offline) e soprattutto l'estrema duttilità dei Social Media per le proprie strategie di comunicazione e migliorare i processi di vendita in contesti di mercato B2B. Per comprendere come i Social Media possano essere sfruttati con successo dalle PMI B2B e quindi analizzarne successivamente le problematiche nel loro utilizzo è essenziale definirne il ruolo durante tutto il processo decisionale e d'acquisto tipico dei buyers nei mercati industriali B2B.

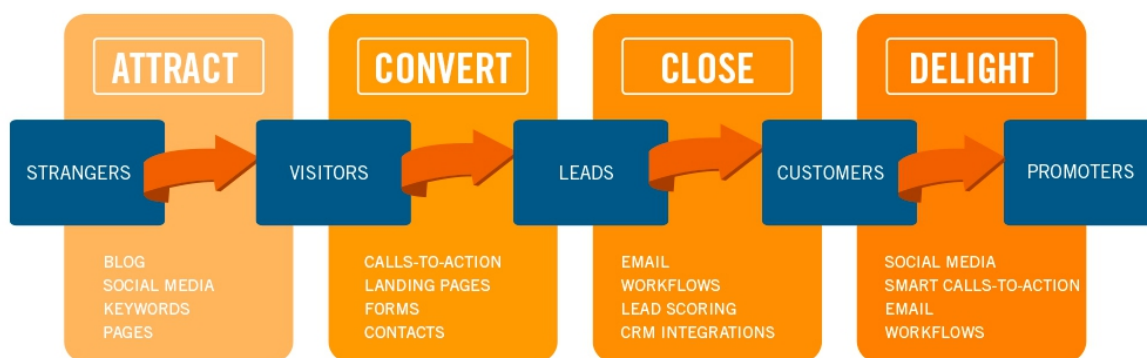


Illustrazione 22: Esempio di processo di acquisto Inbound.

Fonte: Hubspot (2018), *"What is Inbound Marketing?"*.

In tal senso è consigliabile fare riferimento alla suddivisione delle fasi del processo d'acquisto suggerite dall'Inbound Marketing dato che, come visto nel capitolo precedente, si tratta di una metodologia particolarmente efficace per i processi decisionali e d'acquisto B2B. Inoltre, anche in letteratura sono stati proposti numerosi framework e modelli simili.

Ad esempio nel caso di D'Haen & Van den Poel (2013) il funnel del processo d'acquisto in mercati industriali viene suddiviso in *suspects*, *prospects*, *leads* e *customers*. Tuttavia, come osservato da altri studiosi tra cui Järvinen & Taiminen (2016), tale modello manca di cogliere l'importanza dei clienti già acquisti che potrebbero generare altre vendite o influenzare altri potenziali lead, cosa che invece i modelli proposti successivamente sia da Järvinen & Taiminen (2016) e Hubspot (2018) tengono in considerazione. Infatti Fiocca et al., (2009) affermano che il problema del Marketing nei mercati B2B non è se avere o non avere relazioni, ma di come riuscire a gestirle proficuamente per tutta la loro durata. Allora anche per le PMI, che operano in contesti di mercato B2B e intenzionate ad accrescere il proprio volume d'affari, l'uso dei Social Media è strettamente collegato ad una strategia finalizzata a profilare e generare lead qualificati ed interessati all'acquisto, per poi attraverso successive interazioni accompagnarli lungo tutto il funnel di vendita. I Social Media possono essere sfruttati con successo in tutte le diverse fasi dell'Inbound Marketing. Nella fase di attrazione di potenziali buyers, che ancora non sono venuti a conoscenza del Brand e dei prodotti e servizi offerti, i Social Media permettono alle PMI B2B di attirare visitatori al sito web aziendale creando e veicolando contenuti tempestivi e di valore in base alle esigenze dei potenziali clienti B2B (Järvinen & Taiminen, 2016). Si tratta di un'attività di vitale importanza per qualsiasi impresa B2B dato che secondo quanto emerso da una ricerca di Zachary et al., (2013) ben due terzi dei marketers B2B ritengono che una delle maggiori criticità nel Marketing B2B sia catturare l'attenzione di buyers e decision makers. Inoltre, anche nelle fasi successive, dato il processo decisionale più lento degli acquisti B2B (Garber & Dotson, 2002) e l'attiva partecipazione dei buyers B2B durante tutta la fase decisionale (Morrison, 2014), i Social Media si prestano a supportare e svolgere con efficacia moltissime delle attività dei commerciali (*Sales People*) B2B (Bocconcelli et al., 2017), che in base alle differenti esigenze dei buyers devono fornire informazioni e contenuti personalizzati (Habibi et al., 2015). Secondo quest'ottica i Social Media danno la possibilità anche a PMI, che non hanno per dimensioni una strutturata forza vendita, la possibilità di scambiare un maggior numero di informazioni con i propri lead, offrire a quest'ultimi contenuti esclusivi tarati sulle loro specifiche esigenze e quindi favorirne la conversione in effettivi clienti. Ma le potenzialità dei Social Media non terminano e si esauriscono nella generazione di nuovi clienti, in quanto sia le attività di Social Monitoring, intese come attività sistematiche e pianificate per ascoltare il passaparola, feedback, soddisfazione o insoddisfazione dei buyers sui Social Media riguardanti aziende, enti, istituzioni, Brand, prodotti o servizi (Monotti 2011), sia le attività dedicate a continuare in modo positivo la relazione con i clienti già esistenti,

trasformandoli in promotori del Brand, possono essere molto più efficaci per le PMI nell'incrementare e influenzare le intenzioni di acquisto rispetto a strumenti di Branding e Advertising più tradizionali online (Drèze & Hussherr, 2003; Manchanda et al., 2006). Tuttavia, l'utilizzo dei Social Media in contesti di mercato B2B e la virtualizzazione delle attività di generazione di lead e dei processi di vendita, implica che le PMI siano in grado di avere a disposizione le giuste competenze, strumenti e processi affinché questi strumenti conducano a miglioramenti effettivi delle performance aziendali (Andzulis et al., 2012). Le PMI devono, quindi, avere una comprensione chiara di quali siano i propri limiti in termini di risorse a disposizione e valutare attentamente come questi limiti possano essere superati o resi meno determinanti attraverso l'uso dei Social Media. Infatti, come suggerito da Cesaroni & Consoli (2015), anche se la maggior parte delle PMI sembra essere presente sui Social Media, sono rari i casi in cui riescano anche a sfruttarli in modo profittevole. Questo perché le PMI B2B devono sia rispondere, come avviene anche per le loro controparti B2C, ai limiti dovuti a fattori organizzativi e risorse disponibili che sono cruciali per l'adozione di nuove tecnologie (Ngai et al., 2015), sia all'evoluzione del mercato B2B dove, come già visto, il processo decisionale e di acquisto dei buyers richiede alle PMI B2B competenze specifiche e dedicate per la pianificazione e la gestione della loro presenza sui Social Media (Bocconcetti et al., 2018). Per questo motivo nel successivo paragrafo si analizzeranno quali sono le principali barriere e problematiche all'utilizzo dei Social Media identificate dalla letteratura e quali tra queste siano le più significative per le PMI che operano in contesti di mercato B2B.

4.3 Le principali difficoltà nell'utilizzo dei Social Media per le PMI B2B

Oggi le imprese di grandi dimensioni adottano con successo i Social Media per ottenere un vantaggio competitivo attraverso la maggiore consapevolezza del marchio, l'aumento della soddisfazione e della fedeltà dei clienti e l'incremento del traffico al proprio sito web aziendale e quindi delle vendite (Çalli & Clark, 2015). Tuttavia non è sempre possibile affermare lo stesso nel caso delle PMI dove l'efficace utilizzo dei Social Media per migliorare le performance aziendali è sicuramente più complesso. Infatti a differenza di imprese di dimensioni maggiori, le PMI devono far fronte a diversi vincoli e barriere nelle loro attività strategiche di business, nella disponibilità di risorse da dedicare al Marketing e alla valorizzazione dell'immagine aziendale attraverso i Social Media (Beier & Wagner 2016). Sicuramente una delle principali barriere all'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI è dovuta alla scarsa disponibilità di risorse finanziarie e non che potenzialmente limitano la loro capacità di ottenere un vantaggio competitivo attraverso l'utilizzo di questi strumenti (Çalli & Clark, 2015). In aggiunta a questo è altresì evidente, anche in base a quanto espresso precedentemente, che i Social Media esigono per essere sfruttati con successo nuovi modi di pensare e organizzare tutte le attività di Marketing (Kaplan & Haenlein, 2010) e la ricerca in letteratura suggerisce che la mancanza di conoscenza o esperienza in tal senso rappresenta un ostacolo rilevante all'utilizzo dei Social Media, soprattutto nelle PMI (Michaelidou et al., 2011, Williams, et al., 2010). Quindi, anche in presenza di risorse finanziarie adeguate, la scarsità di competenze e conoscenze riguardo i Social Media potrebbe impedire alle PMI di andare oltre l'utilizzo di strumenti digitali più tradizionali come il website aziendale, brochure elettroniche e invio di email (Thompson & Martin 2010). In una condizione simile le PMI non saranno in grado di comprendere la credibilità e sostenibilità dei Social Media (Nakara et al., 2012) o non ne sfrutteranno appieno il potenziale (Cesaroni & Consoli 2015), arrivando in diversi casi a perdere competitività in mercati B2B sempre più digitalizzati (Mazzarol, 2015) nei confronti di imprese più grandi e soprattutto di altre PMI più avanzate in tal senso. Inoltre in letteratura si è più volte dimostrato come le PMI abbiano in realtà il potenziale per integrare con successo i Social Media nelle loro attività aziendali (Bocconcelli et al., 2017), in particolare nel Marketing (Çalli & Clark, 2015), e come i Social Media possano anche facilitare o addirittura eliminare alcuni dei vincoli alla crescita tipici delle PMI, a patto però che non esistano ostacoli e barriere troppo limitanti per il loro utilizzo (Meske & Stieglitz, 2013). Per questo motivo è stato ritenuto indispensabile, anche considerando l'oggetto della ricerca, organizzare in modo più sistematico le principali barriere

all'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI identificate dalla letteratura e quindi comprendere come quest'ultime possano influenzare le attività di Social Media Marketing svolte dalle PMI.

Barriere dovute al Top Management

Nelle PMI l'utilizzo di strumenti di Marketing digitali è un processo direttamente influenzato dall'imprenditore che in genere prende tutte le decisioni d'investimento delle diverse funzioni aziendali (Bruque & Moyano, 2007; Nguyen, 2009). Solo nelle PMI più strutturate tali decisioni potrebbero essere affidate ai responsabili delle diverse funzioni o aree aziendali. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, come osservato in letteratura nelle PMI è l'imprenditore a determinare la disponibilità di risorse adeguate come tempo, risorse finanziarie e personale dedicato per l'avvio e la gestione di nuovi progetti online (Tarafdar & Vaidya, 2006), tra cui possono essere inclusi anche i Social Media. Chiaramente laddove l'imprenditore non comprenda il valore dei Social Media o abbia dei preconcetti negativi verso questi strumenti è altamente improbabile che vengano utilizzati da altre funzioni aziendali o dai dipendenti stessi in contrasto con le idee dell'imprenditore (Nakara et al., 2012). In letteratura è stato dimostrato, infatti, come proprietari e dirigenti che sono ben informati riguardo tecnologie emergenti digitali possano indurre più facilmente altri manager e dipendenti a considerare il loro uso (Thong & Yap, 1995, Dahnil et al., 2014). Quindi nelle PMI è lecito ipotizzare che una delle principali barriere all'adozione e all'efficace utilizzo dei Social Media sia rappresentata dalla conoscenza e dalla predisposizione all'uso di tali strumenti da parte dei proprietari. Una proprietà che non crede nelle opportunità offerte dai Social Media difficilmente, anche se utilizzati dall'azienda, metterà a disposizione le risorse necessarie per migliorarne e incrementarne continuamente l'utilizzo.

Barriere dovute alle risorse finanziarie

Il fatto che le PMI abbiano scarse disponibilità finanziarie da dedicare ad investimenti nei Social Media è ormai stato assodato dalla letteratura (Pesonen et al., 2013, Batikas et al., 2013, Schaffer, 2013, He et al., 2014) e si tratta in genere di una condizione comune a gran parte delle PMI. Tuttavia non è solo la scarsità di risorse finanziarie ad ostacolare l'utilizzo dei Social Media ma anche la tendenza delle PMI ad operare con budget incerti e non fissi (Hills et al., 2008) che porta a sopravvalutare o sottovalutare i requisiti finanziari per una

gestione profittevole dei Social Media. Ad esempio non è assolutamente plausibile oggi essere presenti sui Social Media in modo organico, ovvero senza investimenti in Social Advertising. In questo caso se tali investimenti non vengono previsti o vengono gestiti in modo non pianificato causano difficoltà nel misurare la convenienza e la profittabilità dei Social Media (Atanassova et al., 2013) e scoraggeranno altri futuri investimenti a prescindere dalla loro entità. In aggiunta a questo risorse finanziarie potrebbero essere necessarie alle PMI per acquisire le competenze necessarie alla gestione di tali canali, attraverso programmi di formazione e training, assunzione di nuovo personale o in alternativa esternalizzando tali attività (Pencarelli, 2013).

Barriere dovute all'assenza di personale e competenze

In letteratura è stato segnalato come una gestione profittevole dei Social Media aziendali richieda la presenza di personale dedicato e con le competenze necessarie (Dahnil et al., 2014; Meske & Stieglitz, 2013) e come l'assenza di tali condizioni possa quindi pregiudicarne l'adozione e un efficace utilizzo nelle PMI (Pesonen et al., 2013; Schaffer, 2011; He et al., 2014). Spesso nelle PMI B2B, in particolar modo in quelle operanti in comparti manifatturieri, i dipendenti hanno competenze specifiche del settore e del core business dell'azienda legate fundamentalmente al prodotto offerto. In questi casi la cultura organizzativa aziendale può essere intollerante a novità preferendo dedicarsi a routine rigide e ben collaudate (Singh et al., 2008). Questo può portare, in ultima analisi, ad inibire il riconoscimento da parte delle PMI delle competenze e del tempo necessari per la gestione dei Social Media e non attivare specifici programmi di training del personale o pratiche di assunzione per la ricerca di figure dedicate. Inoltre, anche se i Social Media sono considerati, rispetto ad altre tecnologie IT, più facili da implementare (Chui et al., 2009) e più accessibili a causa del fatto che i costi per una loro iniziale implementazione sono contenuti (Kaplan & Haenlein, 2010; Barnes, 2010) tuttavia, non è raro che nelle PMI vengano a mancare le competenze IT di base per la loro implementazione. In aggiunta a questo si ritiene erroneamente che le competenze richieste per la gestione dei Social Media siano totalmente assimilabili a quelle richieste dai responsabili IT aziendali, ma in realtà i Social Media richiedono competenze sostanzialmente differenti (Bottles & Sherlock, 2011). La gestione dei Social Media richiede sia tempo e competenze per creare contenuti, per aggiornare Blog aziendali e altri canali Social (Nakara et al., 2012) e per sfruttare con successo le campagne di Social Advertising, sia la capacità di sapere gestire, valorizzare e sfruttare l'immensa mole e quantità di dati ed informazioni ottenibili dai Social Media

(Peters et al., 2013).

Barriere relative al contesto di mercato

Nonostante i numerosi vantaggi e le opportunità conseguibili in contesti di mercato B2B Swani & Cao (2013) hanno osservato come i marketers B2B "facciano fatica ad implementare strategie di Social Media Marketing di successo" e infatti molti percepiscono tali strumenti come irrilevanti per il business aziendale (Michaelidou et al., 2011; Järvinen et al., 2012). Questo perché esiste una percezione comune tra gli addetti al Marketing B2B che i Social Media siano più adatti per il settore B2C e che non possano supportare efficacemente gli obiettivi di Marketing aziendali (Buehrer et al., 2005; Järvinen et al., 2012). Sembra, quindi, che uno dei maggiori ostacoli che scoraggia l'utilizzo dei Social Media nel contesto B2B sia la scarsa comprensione di come sfruttare questi strumenti per obiettivi e attività di Marketing B2B (Lu & Yu-Jen Su, 2009; Michaelidou et al., 2011; Järvinen et al., 2012). A ciò si aggiunge, inoltre, il fatto che non sempre le imprese B2B, specialmente le PMI, siano in grado di riconoscere i benefici derivanti dall'utilizzo dei Social Media (Buehrer et al., 2005). Questa mancanza di know-how e la percepita mancanza di benefici derivanti dall'essere presenti nei Social Media in contesti B2B, secondo Buehrer et al. (2005), creano un atteggiamento negativo dei professionisti del Marketing verso l'utilità e la sfruttabilità dei Social Media e di conseguenza ne ostacola l'utilizzo negli ambienti aziendali B2B (Michaelidou et al., 2011). Infine, Swani & Brown (2011) dimostrano che esiste una credenza comune tra i professionisti del Marketing B2B che i Social Media non si adattino alla natura del settore B2B perché i partner industriali sono fortemente coinvolti nel processo di acquisto e quindi richiedono interazioni più dirette e fisiche con approcci individuali, che ritengono non possano essere svolte online. D'altra parte, in accordo con quanto osservato precedentemente, è anche vero che le relazioni B2B oggi si stiano sempre più digitalizzando e la loro digitalizzazione potrebbe permettere alle PMI di superare alcune barriere fisiche e finanziarie relative alle modalità con cui venivano gestite precedentemente.

Barriere relative alla misurazione dei risultati e del ROI

L'introduzione dei Social Media ha permesso alle PMI di avere a disposizione un numero crescente di strumenti e soluzioni per valutare il successo delle proprie attività di Social Media Marketing (Peters et al., 2013, Dutta 2010). Infatti, i Social Media, per loro natura,

danno la possibilità alle PMI di raccogliere un numero crescente di dati e informazioni che possono facilitare l'analisi dei risultati conseguiti e i processi decisionali (Öztamur & Karakadılar, 2014). Secondo Davenport & Harris (2007), l'immensa quantità di dati e insights ottenibili dall'uso di strumenti digitali, come i Social Media, sta trasformando sempre più il Marketing da un'arte a una scienza; e i Social Media sono immersi profondamente in questa trasformazione. Ogni Social Media, per sua natura, tende infatti a produrre un'infinità di metriche ideali e molto sfruttabili per processi decisionali analitici, basati su dati statistici e quantitativi (Öztamur & Karakadılar, 2014). Ad esempio nella tabella seguente vengono riportate le principali metriche che Facebook rende disponibili per campagne di Social Advertising finalizzate a generare traffico al sito web.

Risultati	Copertura	Frequenza	Costo per risultato	Importo speso	Fine	Punteggio di pertinenza	Impression	CPM (costo di 1000 impression)
1425 Clic sul link	51.404	1,42	€ 0,06 Per clic sul link	€ 85,78	In corso	7	73.129	€ 1,17
1425 Clic sul link	51.404 Persone	1,42 per persona	€ 0,06 Per clic sul link	€ 85,78 Spesa totale			73.129 totali	€ 1,17 per 1000 impr...

Tabella 4: Insights della piattaforma pubblicitaria Facebook Ads.

Fonte: Schermata catturata dal Facebook Business Manager dell'impresa cofinanziatrice del progetto di ricerca.

La sfida attuale dei Marketing managers nelle PMI B2B è quindi la comprensione di queste nuove metriche offerte dai Social Media e soprattutto essere in grado di determinare quali siano le più significative da monitorare, e, quindi, rilevanti per le performance aziendali. Per farlo, come suggerito da Hoffman & Fodor (2010), i marketers B2B dovrebbero concentrarsi su obiettivi che riconoscono esplicitamente il valore e la necessità di utilizzare i Social Media. In assenza di un tale approccio i Marketing managers nelle PMI avranno serie difficoltà a stimare il ritorno degli investimenti nei Social Media e quindi essere soddisfatti dei risultati ottenuti (He et al., 2014). Risulta evidente, anche in base alle barriere precedentemente osservate, come a causa della carenza strutturale di risorse e competenze la misurazione del ROI dei Social Media possa risultare particolarmente difficile e critica per le PMI B2B (Cesaroni & Consoli, 2015, Öztamur & Karakadılar, 2014, Michaelidou et al., 2011). Alle difficoltà di misurazione del ROI dovute alla scarsità di know-how e conoscenze dei marketers nelle PMI B2B si aggiunge il fatto che i Social Media sono sostanzialmente diversi dagli altri tradizionali media a disposizione delle

imprese (Godes et al. 2005, Hoffman & Novak 2012). Oltre a misurare il volume e i risultati delle attività di Marketing aziendali, i marketers B2B dovrebbero anche monitorare come quest'ultime impattano il comportamento, le azioni e i pensieri dei clienti finali consentendo di identificare immediatamente, tendenze, opportunità e minacce (Lee 2017, Schweidel & Moe, 2014). Anche in questo caso sono richieste competenze e conoscenze specifiche ai marketers B2B che possono essere carenti o completamente assenti all'interno delle PMI B2B e potrebbero portare alla non comprensione dei benefici e delle opportunità offerte dai Social Media.

Barriere relative alla digitalizzazione, cultura digitale e innovazione delle PMI

In letteratura esiste un comune accordo secondo cui l'efficace adozione dei Social Media richieda alle imprese, di qualsiasi dimensione, che *"l'eredità del Web 1.0"* sia in buona forma e perfettamente funzionante, ad esempio il sito web aziendale deve essere una piattaforma in grado di soddisfare le aspettative degli utenti online (Constantinides, 2004; Geurts, 2005). Ciò è dovuto al fatto che la maggior parte degli obiettivi aziendali conseguibili tramite i Social Media sono imprescindibilmente legati allo stato e alle performance di altri strumenti digitali che possono essere appunto lo stesso sito web, CRM aziendali ma anche strumenti di Email Marketing e strumenti di Marketing Automation e Marketing Analytics (Järvinen & Taiminen, 2016, Heimbach et al., 2015). Quindi è evidente come per sfruttare al massimo le potenzialità dei Social Media le PMI B2B debbano avere necessariamente un sito web aziendale impeccabile: funzionale, efficiente, affidabile, integrato nell'organizzazione e orientato agli utenti finali (Constantinides, 2014). Il motivo è dovuto al fatto che le odierne aspettative dei buyers B2B sono elevate e una negativa esperienza online in siti web lenti, mal progettati o difficili da navigare sono percepiti come prove di prodotti, di qualità e di fiducia del marchio non all'altezza come dimostrato da Constantinides (2004). Per fare un esempio pratico, in queste condizioni avrebbe poco senso utilizzare i Social Media per generare traffico al website aziendale. Per questo motivo in relazione alle modalità e possibilità di utilizzo dei Social Media sono stati tracciati in letteratura diversi modelli evolutivi delle imprese (Sauer & Willcock, 2003; Chaffey et al., 2009; Costantinides, 2014). Le evidenze fornite globalmente da questi modelli lasciano intendere che PMI B2B con evidenti difficoltà organizzative e strutturali, poco orientate all'utente finale o senza una presenza online ben sviluppata e curata avranno sicuramente più difficoltà e resistenze nell'implementazione dei Social Media. Questa supposizione viene confermata anche da altri studi in letteratura che, sfruttando il

modello del TAM (*Technology Acceptance Model*) sviluppato da Davis (1985), hanno dimostrato come la percepita utilità dei Social Media e innovatività organizzativa delle PMI B2B siano dei catalizzatori molto importanti per la più facile e spontanea adozione di nuove tecnologie, come appunto i Social Media (Calantone et al., 2002; Tuominen et al., 2004; Siamagka et al., 2015). Per concludere, quindi, è lecito supporre in tal senso che PMI B2B con un'alta propensione all'innovazione e con una presenza web curata ed efficace siano sensibilmente più predisposte a cogliere le potenzialità e opportunità dei Social Media rispetto a PMI che sono meno propense all'innovazione o hanno una presenza online ancora carente e non sviluppata.

Barriere relative al rischio percepito nell'utilizzo dei Social Media

La maggior parte dei rischi percepiti dai marketers nell'utilizzo dei Social Media deriva dal fatto che non sono più in grado di controllare lo scambio di informazioni online rischiando quindi la divulgazione di informazioni più o meno riservate, che possono avere un profondo impatto sul business aziendale (Kaplan & Haenlein, 2010; Simula et al., 2013). Secondo la letteratura tali tipologie di rischi percepiti sono state identificate recentemente proprio attraverso il maggior utilizzo di Internet e servizi web (Farzianpour et al., 2014; Steinman & Hawkins 2010). Väyrynen et al., (2013) hanno dimostrato come titolari o responsabili aziendali potrebbero essere preoccupati di come i dipendenti utilizzino i Social Media con comportamenti inappropriati o diffondendo informazioni riservate che possono danneggiare l'immagine e l'autorità del Brand. Analogamente, nell'analisi di contesti di mercato B2B, Jussila et al. (2014) hanno trovato evidenze simili con marketers B2B che temono la possibilità di perdita e di diffusione di informazioni riservate e quindi sono poco propensi ad utilizzare i Social Media. Anche le interviste con marketers B2B condotte da Siamagka et al., (2015) hanno rilevato la presenza di barriere all'adozione e all'utilizzo dei Social Media legate a rischi di reputazione del Brand, rischi legali, problematiche dovute alla mancanza di conoscenza e scarsa formazione del personale e infine alla riluttanza a perdere un controllo più diretto del marchio online. Per concludere la possibilità che i Social Media danneggino il Brand è stata osservata essere una barriera significativa per un efficace utilizzo dei Social Media anche nelle ricerche svolte da Çalli & Clark, (2015), Batikas et al., (2013) e Pesonen et al., (2013).

4.4 L'importanza di una Social Media Strategy per le PMI B2B

Dalle evidenze della letteratura riportate nel precedente paragrafo emerge quindi come, anche nel caso delle PMI B2B, le principali barriere e ostacoli all'utilizzo e alla comprensione dei benefici ottenibili dai Social Media possano essere ricondotte a problematiche di tipo sia strategico sia operativo, in molti casi strettamente connesse (Çalli & Clark 2015). Ad esempio la scarsa conoscenza e capacità di utilizzare questi strumenti potrebbe effettivamente portare a problemi di reputazione del Brand e alla difficoltà o incompleta incapacità di misurare il ritorno d'investimento dei Social Media. Allo stesso modo imprese non dotate di una sufficiente cultura e grado di innovazione digitale, magari dovute proprio al titolare o alla proprietà, difficilmente saranno propense ad adottare i Social Media e qualora lo faranno non sapranno coglierne sicuramente le reali potenzialità. In questo senso la letteratura, seguendo diversi approcci e metodologie di ricerca, ha avuto sicuramente il merito di aver chiarito il livello generale di applicazione dei Social Media (Chen & Holsapple, 2013; Parker & Castleman, 2007) e, più specificatamente, come questi strumenti siano effettivamente utilizzati e con quali limiti e problematiche in contesti di mercato B2B dalle PMI (Dahnil et al., 2014; Huotari et al., 2015; Jussila et al., 2014; Järvinen et al., 2012). Tuttavia emerge, soprattutto nel caso delle PMI, l'esigenza di individuare con maggiore sistematicità e organizzazione delle linee guida che consentano alle stesse PMI di identificare le risorse, le competenze e le attività da svolgere necessarie per ottenere risultati aziendali efficaci ed apprezzabili tramite i Social Media e che, allo stesso tempo, permettano di superare o limitare le barriere osservate precedentemente (Brink, 2017). Infatti Meske & Stieglitz (2013) precisano che l'adozione dei Social Media all'interno delle PMI richiede sia la presenza di alcune risorse e competenze fondamentali ed imprescindibili, sia una strategia manageriale completa, che come osservato precedentemente può essere di difficile sviluppo e implementazione da parte delle PMI B2B. Inoltre, tale strategia non deve essere orientata esclusivamente sul breve termine, ma, come precisato da Andzulis et al., (2012) e Antikainen & Valkokari, (2015), le aziende devono adottare e preferire una strategia di Social Media Marketing nel lungo termine per trarne il massimo beneficio. Naturalmente però, coerentemente con quanto affermato precedentemente, non è razionalmente possibile pretendere che le PMI B2B adottino strategie di Social Media Marketing tipiche delle grandi imprese, come suggerito da Ferrero & Fortezza (2007) e Pencarelli & Cioppi (2009). Questo perché le sfide e le modalità di utilizzo dei Social Media possono variare moltissimo a seconda della dimensione aziendale, dei processi e delle risorse e competenze a disposizione, perciò prima di formulare una strategia di Social Media Marketing è fondamentale comprendere

e valutare anche tutti questi diversi aspetti (Rantala & Antikainen, 2015). Infatti è molto probabile, sempre considerando le barriere viste precedentemente, che l'impatto e le performance dei Social Media varino in base a peculiari caratteristiche aziendali e quindi le loro potenzialità saranno altamente contestualizzate e dipendenti dai processi aziendali, dalle risorse, dalle competenze e dalle capacità disponibili nelle PMI (Spinelli et al., 2013). In tal senso, secondo l'apprezzabile e completo framework sviluppato da Lardi & Fuchs (2013), aspetti chiave nello sviluppo di una strategia di Social Media Marketing sono le persone, le loro competenze, la tecnologia, la governance aziendale, i rischi, la struttura organizzativa, le eventuali necessità di cambiamento e apprendimento e la presenza di un'adeguata struttura di supporto ai processi e alle attività necessarie. Sempre, secondo quest'ottica, la predisposizione di appropriati obiettivi, rilevanti sia per l'impresa sia per i suoi potenziali buyers, è molto importante per determinare se i Social Media si adattino veramente al contesto organizzativo e al business aziendale. In un'ottica più pragmatica e specifica, le PMI B2B dovrebbero per prima cosa identificare buyer personas e quindi obiettivi appropriati che giustificano l'implementazione dei Social Media. Questo, come visto precedentemente, richiede le necessarie competenze da parte dell'imprenditore o di chi è responsabile del Marketing per la loro definizione. Inoltre, l'implementazione dei Social Media richiede anche che gli addetti alle vendite siano pronti a rispondere ed interagire con i buyers attuali e potenziali. Anche queste attività richiedono sempre la presenza di dipendenti con skills e competenze specifiche (Marshall et al., 2012). Proseguendo, come osservato in precedenza, i Social Media per essere efficaci richiedono la costante produzione, aggiornamento, diffusione e controllo di contenuti e anche queste attività richiedono sia risorse finanziarie per campagne di Social Advertising, sia di personale in grado di gestire il processo di produzione e diffusione dei contenuti sui differenti canali Social (Huotari et al., 2015). In particolare, anche nel caso delle PMI B2B, la produzione di contenuti che siano in grado di attrarre e coinvolgere il proprio target di riferimento è determinate per il successo delle strategie di Social Media Marketing. Questo si può facilmente dedurre dal rapporto del Content Marketing Institute svolto nel 2014 proprio su un campione di PMI B2B nel Nord America.

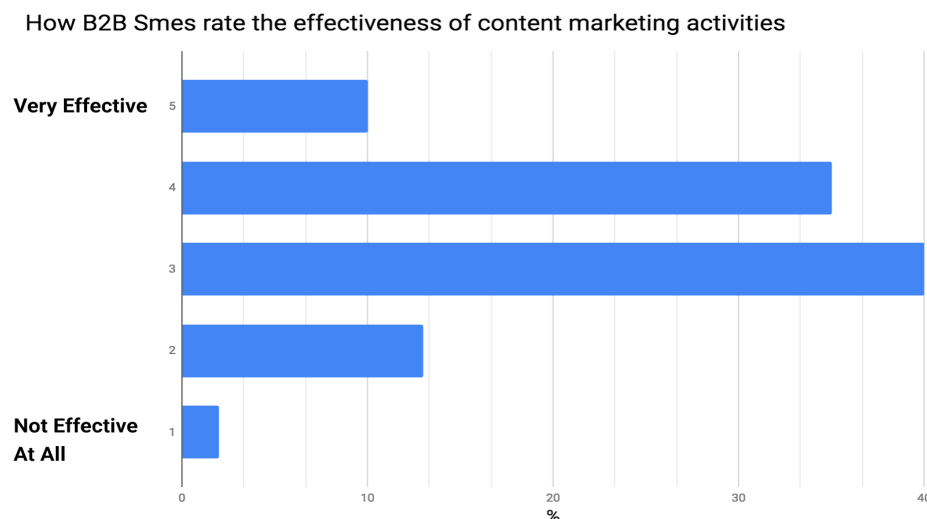


Illustrazione 23: Content Marketing Effectiveness According To Nord American Smes.

Fonte: Content Marketing Institute (2014), *"B2B Small Business Content Marketing: 2014 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America"*.

Più del 30% delle PMI intervistate hanno affermato di essere soddisfatte e ritenere molto efficaci le loro attività e strategie di Content Marketing. Inoltre, anche in questo caso risulta chiaramente come i Social Media siano, anche nel caso delle PMI B2B Nord Americane, gli strumenti più utilizzati per distribuire i contenuti creati e dedicati ai buyers B2B.

Canali utilizzati per attività di content marketing

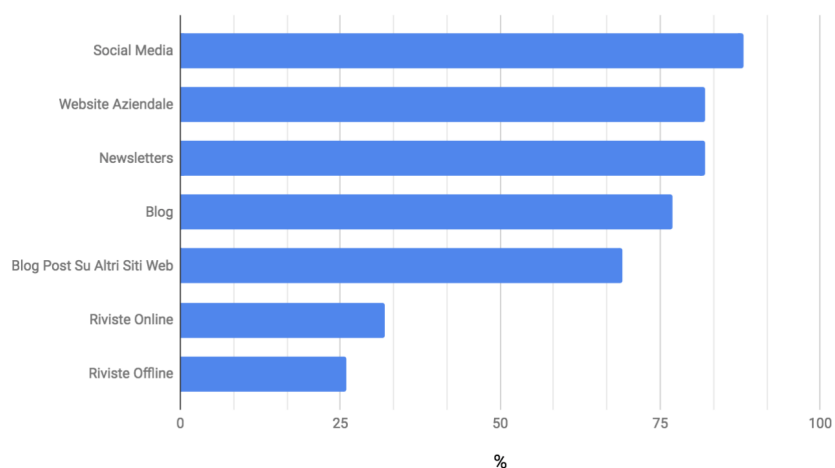


Illustrazione 24: Canali più utilizzati per attività di content marketing.

Fonte: Content Marketing Institute (2014), *"B2B Small Business Content Marketing: 2014 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America"*.

Intuitivamente PMI in grado di integrare con successo i Social Media nelle proprie strategie di Marketing online attraverso la predisposizione di obiettivi SMART saranno anche avvantaggiate nel valutare e determinare il ritorno economico degli investimenti nei Social Media (Kiron et al., 2012; Hoffman & Fodor, 2010) e quindi gestire con più efficienza le scarse risorse a disposizione (Effing, 2013; Pencarelli et al., 2015). In ultima analisi, quindi, l'implementazione di una Social Media Strategy può permettere alle PMI B2B di avere una visione più chiara e efficace di cosa comporti l'adozione dei Social Media e soprattutto sulle modalità, risorse e competenze necessarie per renderli effettivamente profittevoli e utili per le performance aziendali. Chiaramente data la varietà di situazioni aziendali viene confermata la necessità di un approccio alla Social Media Strategy più olistico (Graf & Mandl, 2013; Effing, 2013, Effing & Spil 2016) in grado quindi di adattarsi alle specifiche esigenze delle PMI B2B e, allo stesso tempo, come suggerito da Cesaroni & Consoli (2015) che permetta a studiosi e ricercatori di comprendere come effettivamente le PMI utilizzino i Social Media e identificare quindi le soluzioni migliori per supportarle nella gestione di tali strumenti.

METODOLOGIA DELLA RICERCA

5.1 Introduzione al capitolo

In questo capitolo, dopo la revisione della letteratura effettuata nei precedenti, si presenterà la metodologia scelta per perseguire l'obiettivo alla base della domanda di ricerca e gli strumenti utilizzati. In prima battuta si spiegherà perché il modello proposto da Effing & Spil (2016), in base all'analisi della letteratura e alle ricerche svolte, si sia ritenuto il più idoneo, con i necessari adattamenti, per perseguire l'obiettivo della ricerca. Successivamente si procederà a riportare e giustificare la metodologia di ricerca scelta e quindi si specificheranno le modalità seguite per il campionamento delle unità di analisi e per la strategia relativa alla raccolta e all'analisi di dati ed informazioni ottenuti dai casi studio e dalle interviste svolte con gli imprenditori. In entrambi i casi si farà riferimento ad ulteriori riferimenti individuati in letteratura per giustificare le assunzioni e le scelte fatte nell'implementazione del processo di ricerca. Il capitolo si concluderà quindi esplicitando le azioni svolte e gli accorgimenti presi per sostenere e migliorare la validità dei risultati ottenuti.

5.2 L'identificazione e la scelta di un modello per la valutazione di Social Media Strategies

Le prime fasi della ricerca si sono focalizzate sull'individuazione di un modello idoneo a valutare la definizione e soprattutto il grado di implementazione di strategie di Social Media Marketing all'interno delle PMI. Per farlo si è inizialmente ricorso ad un'analisi della letteratura svoltasi principalmente durante il primo anno di dottorato (2015/2016), che sebbene non sistematica, ha permesso di acquisire una maggior conoscenza dell'ambito della ricerca, confermare l'importanza e la rilevanza dell'obiettivo del progetto di ricerca stesso e soprattutto ha contribuito all'identificazione di diversi modelli per valutare strategie di Social Media Marketing. Oltre alla revisione della letteratura è stato svolto anche un periodo di osservazione partecipata all'interno di un'agenzia di Marketing online, chiamata ADV Media Lab con sede a Urbania in provincia di Pesaro Urbino. Dal 2007 Adv Media Lab supporta aziende di qualsiasi dimensione nella creazione e gestione di azioni di Marketing digitale soprattutto nell'ambito dell'Inbound Marketing, Social Media Marketing, Conversion Rate Optimization e Growth Hacking. L'agenzia ha contribuito al finanziamento di parte del progetto di ricerca ed ha permesso, oltre alla possibilità di condurre un'osservazione partecipata, di ottenere la collaborazione di altre due ulteriori agenzie di Marketing online, l'accesso a database di PMI da cui sono stati selezionate le unità di analisi ed infine di ottenere la collaborazione di esperti e professionisti del settore. L'osservazione partecipata svolta in agenzia durante il secondo anno accademico di dottorato (2016/2017) ha avuto una durata di 9 mesi ed è stata ritenuta particolarmente utile sotto diversi punti di vista. In primo luogo, come sostenuto da Seale & Gobo (2004), l'osservazione partecipata può permettere ai ricercatori di innescare importanti processi di apprendimento e sviluppo delle competenze necessarie per portare a termine la ricerca nel modo migliore, specialmente attraverso esperienze sul campo concrete e la continua vicinanza alla realtà studiata, anche tramite il feedback di coloro che ne fanno parte. Secondariamente, soprattutto nell'ambito dei casi studio, l'osservazione partecipata è stata ritenuta da Yin (1994) come una delle principali fonti di informazioni e dati nella conduzione di ricerche qualitative. Tuttavia una delle raccomandazioni principali in letteratura, nel caso dell'osservazione partecipata, mira ad assicurare che il ricercatore sia incluso e ben inserito attraverso una definizione precisa del suo ruolo nel gruppo o nell'organizzazione, affinché la sua presenza non abbia effetti distorsivi sul comportamento di altri attori e soprattutto sull'analisi dei risultati (Iacono et al., 2009). Un preciso inserimento professionale nell'agenzia Adv Media Lab, grazie

proprio alla tipologia di questo particolare progetto di ricerca (si veda in tal senso la regolamentazione delle borse Eureka), ha permesso di non compromettere il rigore e l'obiettività del processo di ricerca. Inoltre, sempre considerando quanto emerso in letteratura, si è rilevato come l'osservazione possa originarsi proprio da contesti lavorativi, con una perfetta commistione tra la figura del ricercatore e quella del professionista del settore (Iacono et al., 2009). Schön (1991) e Ackoff (1979) sostengono in tal senso che professionisti e manager aziendali sono chiamati a gestire situazioni complesse caratterizzate da indeterminatezza, unicità e instabilità nel tempo, situazioni che proprio per queste caratteristiche, oltre a rendere appropriato l'utilizzo di metodologie di ricerca incentrate sui casi studio (Yin, 2013), possono contribuire, grazie proprio alla loro dinamicità, a generare nuova conoscenza e teorie in ambito manageriale e aziendale. Il ricercatore in un tale contesto può acquisire una visione più approfondita e diretta grazie ad un ambiente reale. Infatti, secondo Krefting (1991), soprattutto per i ricercatori alle prime armi, dovrebbe essere pianificata l'opportunità di avere un'esposizione prolungata o intensa al fenomeno oggetto di studio nel suo contesto reale. A sostegno della tesi di Krefting (1991) è stato anche osservato come una grande distanza dall'oggetto di studio e la mancanza di feedback da parte degli attori coinvolti portino facilmente a un processo di apprendimento lento e tedioso, che può concludersi in ricorrenti vicoli ciechi accademici, in cui gli effetti e la reale utilità della ricerca diventano poco chiari e soprattutto non testati su situazioni reali (Iacono et al., 2009). L'osservazione partecipata svolta nell'agenzia ha quindi permesso di acquisire le competenze e le conoscenze necessarie per comprendere come vengano effettivamente definite, implementate, gestite e valutate strategie di Social Media Marketing da parte delle imprese che richiedono tali servizi. Tali conoscenze sono state sfruttate, quindi, sia per condurre un'ulteriore revisione della letteratura a completamento di quella svolta durante il primo anno di dottorato, sia per individuare il modello più idoneo da utilizzare per rispondere alla domanda di ricerca. La scelta è ricaduta sul modello proposto da Effing & Spil (2016) che tiene in considerazione i principali elementi chiave delle strategie di Social Media Marketing, individuati e confermati dalla letteratura, ed è stato progettato dagli autori proprio per valutare il grado di implementazione di strategie di Social Media Marketing nelle imprese, suggerendo l'utilizzo di casi studio multipli. In aggiunta a questo anche i risultati provenienti dall'osservazione partecipata hanno confermato come, in effetti, i singoli elementi considerati da Effing & Spil (2016) siano gli stessi che l'agenzia adotta per la definizione di preventivi e proposte di attività di Social Media Marketing per le imprese clienti. Nella seguente immagine vengono confrontati il modello di Effing & Spil (2016), con i diversi

riferimenti in letteratura, e un modello semplificato, ma realmente utilizzato dall'agenzia, per la definizione di preventivi per attività di Social Media Marketing.

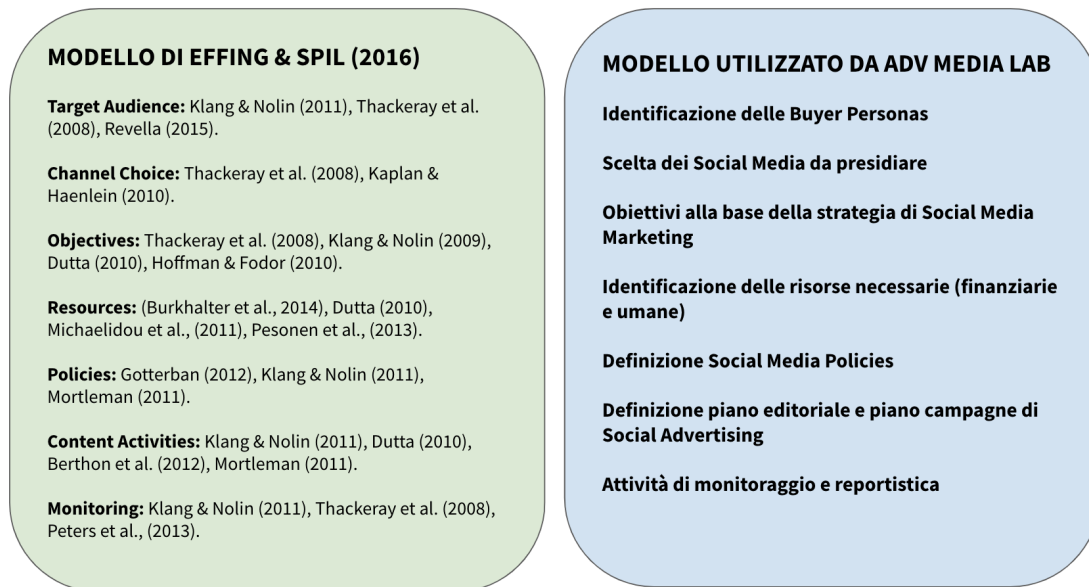


Illustrazione 25: Confronto tra il modello proposto da Effing & Spil (2016) e il modello seguito dall'agenzia cofinanziatrice del bando.

Fonte: Elaborazione ottenuta dalla revisione della letteratura e dal periodo di osservazione partecipata svolto in agenzia.

Si sono osservate forti analogie tra i due i modelli e si è avuta conferma di come il modello di Effing & Spil (2016) sia effettivamente utilizzato anche in reali contesti aziendali. Ciò è probabilmente dovuto al fatto che, come suggerito dagli stessi autori, il modello nasce proprio per essere adattabile a differenti imprese, contesti di mercato e situazioni reali. Allo stesso modo, il modello sviluppato dall'agenzia risponde ad esigenze simili, in quanto consente la definizione di strategie di Social Media Marketing per qualsiasi tipologia d'impresa che richieda tali servizi. I diversi elementi del modello di Effing & Spil (2016), che sono stati presentati precedentemente, sono stati quindi adattati all'ambito della ricerca considerando i risultati ottenuti dalla revisione della letteratura effettuata nei precedenti capitoli. Si procederà a dettagliare i singoli elementi del modello di valutazione adottato nel paragrafo relativo alla strategia per la raccolta e l'analisi dei dati.

5.3 Metodologia della ricerca e strategia di campionamento

Dopo aver identificato il modello più idoneo per valutare la presenza e l'effettivo grado di implementazione di strategie di Social Media Marketing all'interno delle PMI, si è quindi proceduto ad individuare quale metodologia d'indagine sia la più adatta per la ricerca, e, successivamente, alla selezione del set d'indagine rappresentato dalle PMI. In questo caso la scelta, secondo quanto suggerito dalla letteratura, è ricaduta su una metodologia qualitativa attraverso l'utilizzo di casi studio multipli. La ragione alla base di tale scelta è essenzialmente dovuta alla domanda di ricerca ritenuta non idonea ad un approccio quantitativo in quanto non finalizzata a stabilire e testare relazioni tra variabili numericamente misurabili (Davis et al., 2013; Punch, 2013; Yin, 2013). Inoltre, sempre considerando la domanda di ricerca, l'obiettivo è stato quello di ottenere dati e informazioni quanto più approfonditi e dettagliati possibili, tali necessità difficilmente possono essere assecondate da dati prettamente quantitativi. Infatti, studiosi in letteratura suggeriscono che la metodologia dei casi studio è particolarmente adatta per comprendere e investigare un dato fenomeno in profondità (Rule & John, 2015; Stake, 2013; Yin, 2015). Dati più ricchi (*rich data*) sono in grado di fornire sia ai ricercatori sia ai lettori della ricerca un'immagine più dettagliata del fenomeno in esame, considerando non solo i fatti ma anche gli atteggiamenti, le emozioni e i fattori contestuali rilevanti per il tema di ricerca (Yin, 2015). Per i seguenti motivi la metodologia dei casi studio multipli è stata ritenuta la più idonea a comprendere se le PMI B2B utilizzino effettivamente i Social Media con un approccio strategico e soprattutto cogliere quali siano i principali effetti e risultati di un tale approccio, identificati proprio grazie alle informazioni e ai dati raccolti dagli stessi imprenditori. Considerando l'effettiva progettazione e implementazione di casi studio, in letteratura sono stati proposti differenti approcci per la loro conduzione e, in questo senso, si è ritenuto opportuno seguire la procedura e la struttura di ricerca proposta da Stake (2013) dato che è stata più volte utilizzata in studi simili e consigliata anche da successive revisioni della letteratura (Rule & John, 2015). La procedura prevista da Stake (2013) suggerisce, che dopo aver confermato l'adeguatezza della metodologia dei casi studio per la ricerca in essere, il ricercatore affronti i seguenti punti prima di avviare la raccolta dei dati:

- Identificare i casi studio attraverso una strategia di campionamento intenzionale o ragionata.
- Progettare la strategia per la raccolta di dati e informazioni.
- Decidere e pianificare i metodi di analisi.
- Interpretare i risultati ottenuti.

Considerando il primo punto Yin (2013) sottolinea l'importanza di delimitare i casi studio da analizzare e determinare la tipologia di ricerca prima di procedere alla fase del campionamento e alla scelta dei casi. In accordo con quanto suggerito da Yin (2013), già in fase di definizione della domanda di ricerca il campo d'indagine è stato ristretto volutamente a PMI B2B manifatturiere italiane. Mentre l'adeguatezza dei casi studio è stata ulteriormente giustificata dal fatto che la ricerca mira ad illustrare un tema centrale e rilevante (Stake, 2013; Yin, 2013) per tutte le imprese coinvolte nella ricerca che possa essere confrontato attraverso le diverse unità d'analisi (Yin, 2013). Considerando la strategia di campionamento si è osservato come in letteratura le relative procedure nella ricerca qualitativa non siano così rigidamente prescritte come negli studi quantitativi. Proprio questa flessibilità nel campionamento, tuttavia, può essere fonte di confusione per diversi ricercatori e aumentare la possibilità di commettere errori (Coyne, 1997). Per ovviare a questi inconvenienti Morse (1991) suggerisce di utilizzare quattro tipi di campionamento nella ricerca qualitativa: il campionamento intenzionale o ragionato, il campionamento nominativo, il campionamento volontario e, infine, il campionamento costituito dalla popolazione totale. Tra le metodologie suggerite da Morse (1991) quella ritenuta più idonea alla domanda di ricerca, considerando anche i mezzi e le risorse a disposizione per perseguire l'obiettivo della ricerca (Schatzman & Strauss, 1973) è stata quella del campionamento intenzionale o ragionato (Barratt et al., 2015). Il motivo è probabilmente dovuto al fatto che tale strategia di campionamento permette l'utilizzo di casi studio altamente informativi e ricchi di dati che danno la possibilità al ricercatore di approfondire con maggiore dettaglio e profondità aspetti di fondamentale importanza per lo scopo della ricerca (Sandelowski, 1995). Il campionamento intenzionale può, quindi, rendere più efficace la ricerca qualitativa perché permette al ricercatore di essere sufficientemente aperto e flessibile per consentire l'esplorazione di qualunque fenomeno oggetto di studio (Guba & Lincoln, 1985). Inoltre tale metodologia di campionamento si rivela particolarmente idonea per la conduzione di casi studio multipli che consentono al

ricercatore di esplorare le differenze nei diversi casi. Tuttavia, affinché i confronti siano tracciati e validi, è di fondamentale importanza che i casi vengano scelti attentamente in modo che il ricercatore possa prevedere risultati simili in tutti i casi, o prevedere risultati contrastanti in base a teorie e risultati simili ottenuti da altri studi (Yin, 2003). Tale risultato può essere ottenuto facendo ricorso alla strategia di campionamento intenzionale stratificata suggerita da Patton (1990). Questa strategia rappresenta uno dei quindici approcci suggeriti da Patton (1990) per il campionamento intenzionale ed ha lo scopo di selezionare unità di analisi che possono mostrare variazioni su un particolare fenomeno ma ognuna delle quali è anche abbastanza omogenea, in modo tale che due sottogruppi possano essere razionalmente e coerentemente confrontati. Sarà quindi compito del ricercatore individuare quali siano le informazioni necessarie e utili per la ricerca e quindi utilizzare gli strumenti più idonei per ottenerle (Pacho, 2015). In questa sede dato che l'obiettivo della ricerca è quello di valutare se le PMI B2B manifatturiere italiane gestiscano la loro presenza sui Social Media con un approccio strategico e quindi tracciare i potenziali effetti di un tale approccio è stato ritenuto opportuno selezionare imprese che:

a) Operino nello stesso contesto di mercato e settore industriale per evitare il potenziale crearsi di effetti distorsivi legati all'utilizzo di particolari e dedicati Social Media. Infatti si è osservato in letteratura come può capitare che imprenditori B2B possano non comprendere l'effettività utilità e funzionalità dei Social Media a seconda del particolare business aziendale. Quindi l'analisi di imprese appartenenti a differenti mercati industriali non permetterebbe di effettuare i confronti previsti dai casi studio multipli. Infatti la maggior parte degli studi e ricerche in letteratura in quest'ambito, svolti sia attraverso ricerche qualitative che quantitative, si concentrano appositamente in specifici contesti di mercato e settori industriali (Lacka & Chong, 2016; Jussila et al., 2014; Agnihotri et al., 2016, Michaelidou et al., 2011, Drakoularakos, 2018).

b) Abbiamo un'effettiva presenza sui Social Media e che sia anche abbastanza simile, considerando attività e canali Social presidiati dalle PMI B2B. Intuitivamente imprese che non hanno nessun Social Media non possono essere selezionate per partecipare alla ricerca, così come non avrebbe senso paragonare tali imprese con controparti che sono invece molto più attive sui Social Media.

c)Abbiano un livello generale di visibilità online sufficientemente omogeneo dato che, come dimostrato dalla letteratura, l'efficacia dei Social Media e quindi la loro utilità percepita dagli imprenditori può dipendere proprio dal livello di visibilità online raggiunto dalle imprese (Effing & Spil, 2016, Costantinides 2014, Costantinides, 2004).

d)Siano distinte tra PMI che gestiscono i Social Media tramite risorse e competenze interne e PMI che invece sono supportate nella gestione dei Social Media aziendali da agenzie di Marketing online. Questo perché in letteratura si è più volte evidenziato come le PMI tendano a concentrarsi solo in determinate attività spesso relative al core-business aziendale, esternalizzando quando possibile le altre. Nell'ambito dei Social Media, come osservato da Cesaroni & Consoli (2015), è ormai molto frequente la presenza di agenzie di Marketing online che supportano strategicamente e operativamente le PMI nell'implementazione dei Social Media. Quindi dato che, come osservato nel precedente capitolo, una delle principali barriere all'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI è proprio l'assenza di personale con le necessarie competenze. PMI che sono supportate dall'esterno, spesso attraverso personale specializzato, nell'implementazione e nella gestione dei Social Media si troveranno in una condizione assolutamente differente rispetto a PMI che li gestiscono internamente. Ciò in ultima analisi può impattare sensibilmente l'approccio con cui vengono gestiti tali canali di online Marketing.

I criteri di campionamento intenzionale, sopra elencati, sono stati quindi applicati ad un database di circa 150 PMI italiane B2B ottenuto dalla collaborazione di tre diverse agenzie di Marketing online situate rispettivamente a Torino, Cesena e Urbania. Ciò ha permesso di sapere esattamente e con la necessaria precisione, considerando ogni PMI del campione, se i Social Media vengono gestiti internamente o esternamente dalle imprese. Inoltre, per aumentare quanto più possibile l'omogeneità del set d'indagine, secondo i criteri di campionamento individuati, sono state selezionate solo PMI B2B che svolgono attività manifatturiere nella fabbricazione di mobili identificate dal medesimo codice Ateco 31.09.10. Tale scelta è stata giustificata dalla rilevanza del settore del mobile per l'industria italiana. Infatti secondo dati di FederlegnoArredo nel 2017 il fatturato di questo comparto è stato di oltre 42 miliardi di euro, confermandosi una risorsa basilare e fondamentale per il sistema imprenditoriale italiano. Secondo dati ottenuti da Cribis (2017) il settore del mobile italiano è prevalentemente composto da imprese che si occupano di produzione di mobili generici (32,3%), quindi da aziende produttrici di mobili per l'arredamento

domestico (13,7%), aziende produttrici di divani e poltrone (11,5%), aziende specializzate nella fabbricazione di mobili per uffici (10%) fino ad arrivare ad imprese che realizzano singole parti e accessori di mobili (2,5%), sedute (2,5%), materassi (3,8%) e mobili per la cucina (1,9%). Inoltre, secondo i primi dati emersi dal Rapporto di Previsione sul Settore del Mobile in Italia 2018-2020 si è osservato come il comparto del mobile sia uno dei settori più interessati dal tumultuoso sviluppo digital che ha modificato sensibilmente lo scenario competitivo delle imprese. In particolare sono in corso di svolgimento drastici cambiamenti che impattano i processi d'acquisto, sia B2B sia B2C, e un sensibile aumento delle attività di comunicazione e acquisto/vendita online. Per questo motivo si è ritenuto uno dei settori, attualmente più interessanti e rilevanti, per valutare come le PMI B2B manifatturiere utilizzino effettivamente i Social Media.

5.4 Il modello IVO per la valutazione della visibilità online delle PMI

Per rispondere alla domanda di ricerca si sono selezionate quindi PMI B2B manifatturiere identificate dal codice Ateco 31.09.10 che hanno un'effettiva presenza sui Social Media e soprattutto, come suggerito da Effing & Spil (2016), Costantinides (2014) e Costantinides (2004), caratterizzate da una visibilità online sufficientemente omogenea. A tal fine sono state raccolte informazioni sulle attività svolte e visibilità online dalle PMI presenti nel database sfruttando il modello IVO (Indice Visibilità Online) sviluppato da Cioppi (2017). Il modello IVO, già testato con successo nel comparto alberghiero/turistico, è stato sviluppato proprio per valutare la presenza online delle aziende, ritenuta da sempre in letteratura fondamentale per catturare l'attenzione degli utenti sottoposti ad una crescente sovrapposizione multimediale e sempre meno inclini a sprecare tempo e risorse nelle proprie ricerche online (Drèze & Zufryen, 2004; Dellaert & Kahn, 1999; Ducoffe, 1996). In particolare la preferenza attribuita al modello IVO è anche dovuta al fatto che tiene in considerazione e integra nella valutazione della presenza online delle imprese i nuovi strumenti del Web 2.0 e soprattutto la Search Engine Optimization (SEO) che consente una migliore rilevazione, analisi e lettura dei siti web da parte dei motori di ricerca, accrescendo la possibilità di farsi trovare (Bo & Yang, 2014; Khobzi & Teimourpour, 2014; Phua & Ahn, 2016; Yamasaki et al., 2014; Zadeh & Sharda 2014; Swani et al., 2013; Zhang et al., 2010; Null, 2009). Il modello IVO si basa infatti sul concetto di visibilità online teorizzato da Drèze & Zufryen (2004) intesa come la misura in cui un utente può trovare un riferimento al sito web di un'azienda in un determinato ambiente online. Tali caratteristiche del modello IVO sono state ritenute, quindi, particolarmente utili ai fini della ricerca, soprattutto considerando quanto emerso dalla revisione della letteratura nei precedenti capitoli. Infatti, in contesti di mercato B2B, è altrettanto importante per le imprese sia attraverso la propria presenza online, sia attraverso attività di Social Media Marketing riuscire a catturare l'attenzione dei potenziali buyers e avviare interazioni con quest'ultimi per dare il via ad un eventuale processo di vendita. Il modello IVO è stato, quindi, appositamente tarato per misurare la presenza online delle PMI B2B e suddiviso in diverse aree che fanno riferimento alla ottimizzazione del sito web per apparire nei motori di ricerca, ai Social Media presidiati, alle attività di Social Media Marketing svolte e quindi alle campagne a pagamento sui motori di ricerca e su altri siti web. Per ciascuna di queste aree, in base alla presenza o assenza dei diversi elementi tenuti in considerazione, si è assegnato un punteggio compreso tra 0 e 1. La somma di tutti i punteggi, assegnati ai singoli elementi delle differenti aree, ha permesso di ottenere un campione di PMI B2B

manifatturiere con un grado di visibilità online e soprattutto tipologia di attività svolte online molto simili. A seguire si presenteranno quindi le differenti aree del modello IVO considerate.

1) SEO (Search Engine Optimization)

L'obiettivo di tutte le attività SEO è quello di rendere un sito Web uno dei primi a comparire quando vengono effettuate determinate ricerche nei motori di ricerca come Google, Yahoo e Bing (McMonegal, 2010). Per far sì che questo avvenga le attività SEO comportano quindi la creazione e la modifica dei siti web per renderli più facilmente indicizzati, compresi e quindi posizionati dai motori di ricerca (Google, 2008). Ciò è altamente importante per qualsiasi attività di Marketing digitale dato che i siti più ottimizzati e che quindi riescono a scalare le classifiche nei motori di ricerca sono anche quelli in grado di generare maggior traffico, conversioni e quindi entrate economiche (Davis, 2006). Per perseguire questo obiettivo qualsiasi tipologia di impresa e/o organizzazione deve quindi attenersi alle linee guida che gli stessi motori di ricerca pubblicano e aggiornano costantemente per ottimizzare i propri siti web (Beel et al., 2009). Quindi per valutare la visibilità online delle PMI considerando la SEO sono stati presi in considerazione i seguenti elementi:

a) Prima posizione su Google inserendo il nome dell'impresa

Se un potenziale buyer viene a conoscenza di un'impresa tramite Social Media, ma anche tramite qualsiasi altro canale online o offline, è importante che poi sia in grado di trovarla facilmente quando effettuerà una ricerca su Google o sugli altri motori di ricerca. Per questo motivo si è ritenuto importante che i siti web delle imprese, specialmente in contesti di mercato B2B, debbano comparire in prima posizione quando si effettuano ricerche correlate al nome dell'azienda.

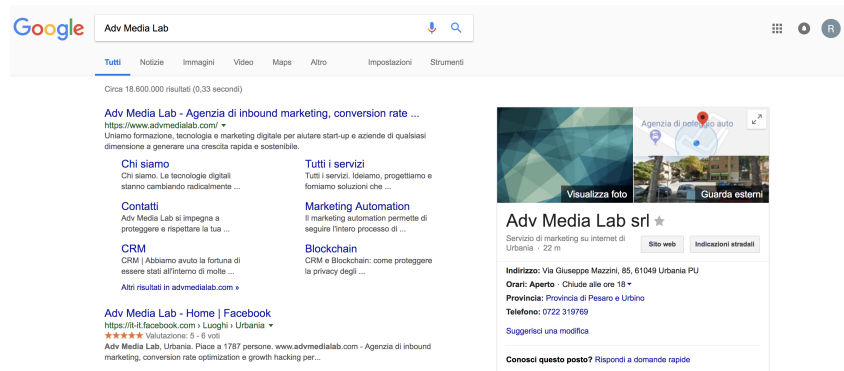


Illustrazione 26: Esempio di Ricerca Su Google

b) Presenza di Meta Tags e Robots Txt

I meta tags sono dei dati relativi ad una pagina web che vengono inseriti nel codice del sito web, sebbene non siano visibili agli utenti sono molto importanti per gli spiders e i bot dei motori di ricerca, che proprio attraverso i meta tags, sono in grado di comprendere il contenuto di qualsiasi pagina. Ciò, come osservato da Nathenson (1998), facilita l'indicizzazione e il successivo posizionamento delle pagine Web. Evidenza che è stata più volte confermata successivamente. Ad esempio Zhang & Dimitroff (2005) hanno dimostrato empiricamente come siti web che utilizzano correttamente i meta tags ottengano posizionamenti migliori nei motori di ricerca. Considerando invece il Robots.txt la sua presenza è importante perché serve ad informare gli spider dei motori di ricerca su come interagire con il contenuto del sito web in fase di indicizzazione e posizionamento (Gregurec & Grd, 2012). Qualora il Robots.txt non fosse presente i log del server restituirebbero errori 404 ogni volta che uno spider tenti di accedere al file Robots.txt impattando negativamente il posizionamento del sito web (Seobook, 2018). Inoltre il Robots.txt è necessario per passare ai bot e agli spider dei motori di ricerca regole di scansione per evitare un sovraccarico di lavoro da parte del server, rallentando il sito web, oppure per evitare l'indicizzazione di informazioni riservate o non pubbliche.

c) Sito web ottimizzato per navigazione mobile

Secondo dati raccolti da Statista (2018) a Gennaio 2018 la popolazione mobile globale ha superato i 3,7 miliardi di utenti unici e il 49,7% delle visualizzazioni di pagine web in tutto il mondo avvengono su dispositivi mobili, connessi ad Internet. Quindi oggi è lecito ipotizzare che, data la diffusione di Smartphones e altri dispositivi utilizzati regolarmente

per comunicare e cercare informazioni, diventa fondamentale per le aziende, a prescindere dal contesto di mercato, avere un sito web ottimizzato per i dispositivi mobili. Per verificare l'ottimizzazione del proprio sito web lo stesso Google mette a disposizione un test online per verificare l'esperienza di navigazione offerta sui dispositivi mobili.



Illustrazione 27: Il test di Google per l'ottimizzazione mobile di un sito web.

Il test di Google è stato ritenuto quindi la misura più appropriata per verificare oggettivamente, all'interno del modello IVO, se un sito web è ottimizzato per la navigazione da mobile oppure no. In caso di esito positivo, secondo la logica del modello IVO, è stato assegnato 1 punto, in caso contrario 0 punti.

d) Presenza di un Blog aziendale

I Blog sono stati originariamente creati per la creazione e condivisione online di informazioni personali da parte di tutti gli utenti di Internet, secondo le nuove logiche del Web 2.0. Tuttavia, successivamente, anche le aziende hanno trovato in questi strumenti e nelle loro modalità di funzionamento una preziosa risorsa per attività di comunicazione e collaborazione, sia interne che esterne ai confini aziendali. Per quanto riguarda le attività di Marketing e comunicazione esterne è stato osservato come sia imprese più piccole sia di dimensioni maggiori (Geerts & Kim, 2005; Lang, 2005; Nardini, 2005) siano in grado di sfruttare con successo i loro Blog aziendali (Delio, 2005, Holtz & Demopoulos, 2006). Tuttavia la presenza di Blog aziendali, aggiornati frequentemente, ha un'impatto positivo anche sul posizionamento dell'intero sito web aziendale (Hill, 2005). Questo è principalmente dovuto al fatto che i motori di ricerca sono per loro natura attratti da contenuti costantemente aggiornati e ricchi di parole chiave. Infatti, secondo una ricerca condotta da Hubspot (2015), su un panel di imprese B2B e B2C è emerso chiaramente

come all'aumentare dei blog post pubblicati dalle imprese sia incrementato sensibilmente il traffico al sito web aziendale. In particolare le aziende che hanno pubblicato più di 16 contenuti al mese sul loro blog aziendale hanno ottenuto quasi 3,5 volte più traffico rispetto alle aziende che hanno pubblicato tra 0 e 4 post mensili.

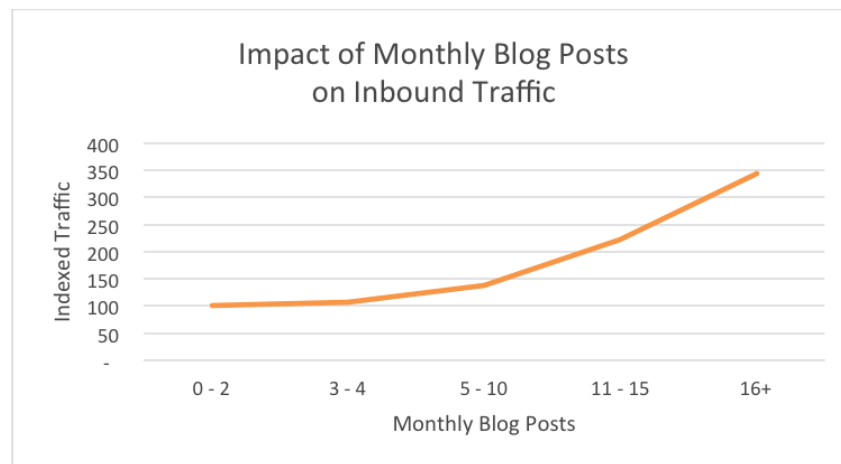


Illustrazione 28: Effetti della pubblicazione di blog posts sul traffico organico.

Fonte: Hubspot, (2015), *"Why Blog? The Benefits of Blogging for Business and Marketing"*.

Parallelamente l'importanza dei Blog per la SEO dei siti web è stata anche confermata da Chaney (2005) che ha descritto gli stessi Blog come "calamite per i motori di ricerca" e da Hurlbert (2005) che ha mostrato come il suo Blog "Business World" sia riuscito a posizionarsi ottavo su oltre 158 milioni di risultati di ricerca per la parola chiave "business world".

e) Punteggio Web Site Grader

Sebbene i fattori considerati precedentemente siano tra i principali per valutare l'efficace posizionamento di un sito web non si può evitare di dire che l'algoritmo di Google tiene in considerazione complessivamente più di 200 fattori per determinare il posizionamento di un sito web (Backlinko, 2018). Googlebot, e gli altri motori di ricerca, utilizzano quindi un processo algoritmico per tenerli tutti in considerazione e affidargli un peso differente, determinando quali siti scansionare, con quale frequenza e quante pagine recuperare e posizionare nel motore di ricerca da ciascun sito (Google, 2018). In ultima analisi dato che Google aggiorna frequentemente il suo algoritmo sia per migliorare l'esperienza di

navigazione degli utenti sia per combattere le tattiche di SEO non consentite e scorrette, identificate dal termine Black Hat Seo (McIntyre, 2015), è più che lecito attendersi che tali fattori di ranking non siano assolutamente sempre gli stessi o abbiano la stessa importanza nel tempo. Per questo motivo si è ritenuto opportuno effettuare una valutazione dei siti web delle aziende, che hanno partecipato alla ricerca, sfruttando uno strumento online, attuale e aggiornato, in grado di determinare l'efficace posizionamento dei siti web. Lo strumento si chiama Website Grader e tiene in considerazione quasi la totalità dei 200 fattori rilevanti per Google fornendo un'indice di valutazione del sito web che va da 0 a 100.

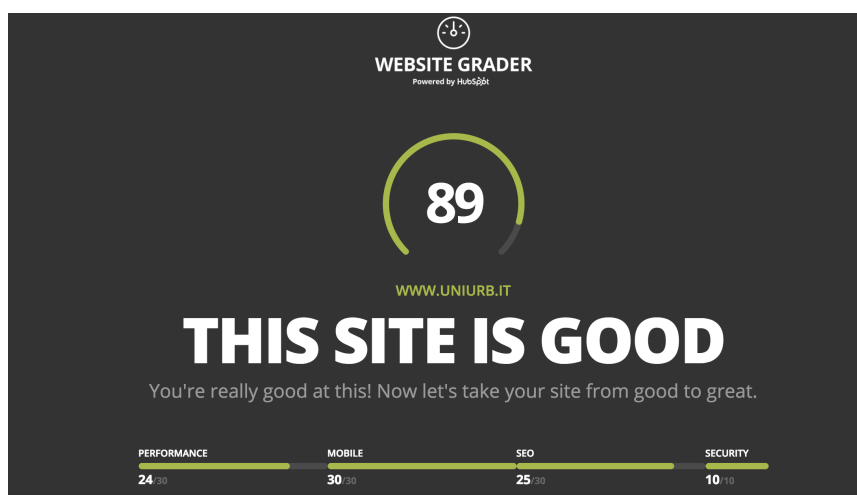


Illustrazione 29: Esempio di valutazione di un sito web attraverso Website Grader.

Fonte: <https://website.grader.com/>

Anche in questo caso, come avvenuto per la valutazione dell'ottimizzazione mobile dei siti web, si è ritenuto che un tale strumento fosse il più idoneo a fornire una valutazione oggettiva e facilmente contestualizzabile nel modello IVO. In tal caso si è assegnato un punto se la valutazione del sito web è stata superiore o uguale a 50, 0 se invece inferiore a 50.

2) Numero e tipologia di Social Media presidiati dalle imprese

La visibilità online e il grado di digitalizzazione raggiunti dalle imprese sono sicuramente legati anche al numero di canali Social in cui esse sono presenti, attraverso un profilo o una pagina aziendale. Nel modello IVO originale sviluppato da Cioppi et al. (2016) si prendono a riferimento, dato il contesto della ricerca, i Social Media più utilizzati dagli

utenti italiani per poi valutare in quanti di questi le imprese sono presenti. In questo caso dato che la ricerca è focalizzata sulle PMI B2B è stato ritenuto opportuno selezionare, invece, quali sono i Social Media più utilizzati in contesti di mercato B2B. Sulla base di quanto espresso nei precedenti capitoli e da un'indagine condotta da Statista (2018) su un campione composto da 5.700 imprese B2B in tutto il mondo sono stati selezionati i canali Social evidenziati nel seguente grafico.

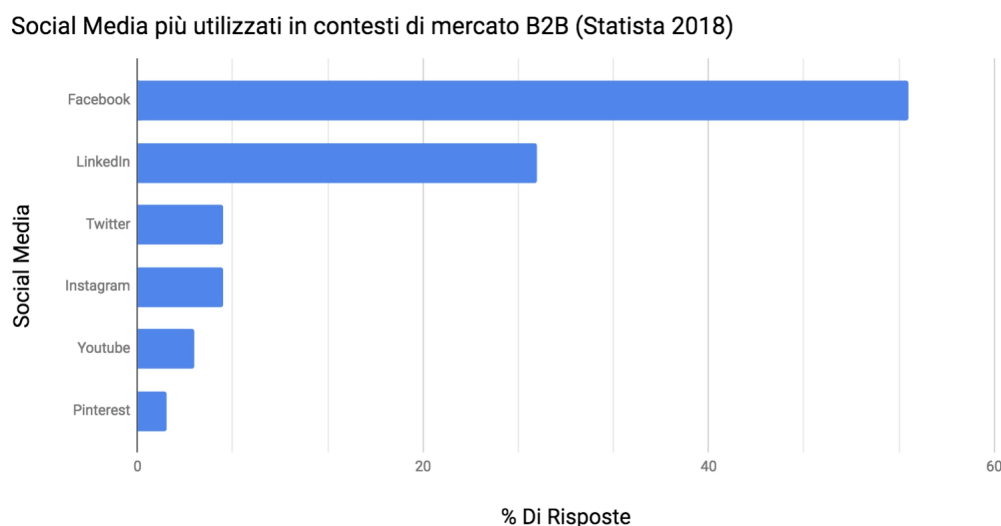


Illustrazione 30: Social Media utilizzati in contesti di mercato B2B secondo Statista (2018).

Fonte: Statista (2018), *"Most important social media platforms for B2B and B2C marketers as of January 2018"*.

Tale scelta è stata motivata dalla scarsa e difficoltosa reperibilità di dati aggiornati relativi al particolare contesto dei mercati industriali italiani. Inoltre, altri report sono stati prima consultati e poi non utilizzati perché ormai datati oppure facenti riferimento a settori industriali troppo specifici. Quindi per ogni impresa che ha partecipato alla ricerca è stato assegnato 1 punto per ogni Social Media dove presente, 0 dove assente. Tale metodologia è stata ritenuta la più consona al modello di valutazione scelto e soprattutto ha permesso di valutare la presenza nei Social Media delle PMI B2B in modo oggettivo, basandosi su una fonte di dati certa e sicura. Infatti i dati di Statista sono stati preferiti e utilizzati da diversi studi in letteratura (Harb, 2016; Obar & Wildman, 2015; Kumar et al., 2016).

3) Contenuti pubblicati sui Social Media e attività di Social Media Advertising

Come già osservato nella revisione della letteratura effettuata nei precedenti capitoli, oltre a valutare la presenza o assenza delle imprese nei Social Media è stato ritenuto significativo valutare anche come le imprese effettivamente utilizzino e aggiornino i canali Social da loro presidiati, seguendo quanto suggerito da uno studio simile condotto da Cesaroni & Consoli (2015). In particolare, in contesti di mercato B2B, è essenziale per le imprese influenzare la creazione di interazioni e contenuti generati dagli utenti (User Generated Content) adottando a loro volta il ruolo di creatori di nuovi contenuti (Huotari et al., 2015). Questa attività è d'importanza critica per i marketers B2B dato che anche una singola pubblicazione o aggiornamento sui Social Media aziendali può impattare sensibilmente e a lungo termine la reputazione della propria azienda (Ryan, 2016). La creazione di nuovi contenuti sui Social Media da parte delle aziende può essere svolta attraverso un vasto insieme di strumenti multimediali come ad esempio conversazioni, condividere blog post, articoli online, contenuti testuali, foto e video (Huotari et al., 2015). Diversi studi nel settore hanno cercato, quindi, di comprendere quale sia la frequenza ideale di aggiornamento dei canali Social ma non esiste una risposta univoca. Ad esempio in uno studio condotto da Safi & Zin (2014) per valutare la credibilità di imprese B2B nel settore finanziario si è ritenuto opportuno numerare, tra gli alti fattori, gli aggiornamenti effettuati nei 30 giorni precedenti alla ricerca. Tale metodologia non si presta però ad un sistema di valutazione come quello previsto dal modello IVO in quanto non permette di assegnare un punteggio compreso tra 1 e 0. Tuttavia, secondo una ricerca condotta da Coschedule (2017), uno degli strumenti più conosciuti e noti per la pubblicazione e gestione integrata di contenuti nei Social Media, la frequenza minima di aggiornamento consigliata per i principali canali Social (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, LinkedIn, Pinterest) in contesti di mercato B2B dovrebbe essere almeno giornaliera. Per questo motivo, combinando quanto fatto da Safi & Zin (2014) ai dati raccolti da Coschedule (2017), si è scelto di assegnare un punto alle singole imprese se nei 30 giorni precedenti alla data di analisi e applicazione del modello IVO ogni canale Social presidiato presentasse degli aggiornamenti giornalieri, 0 in caso contrario. Inoltre, come osservato nella revisione della letteratura nei precedenti capitoli, si è evidenziato come oltre alla produzione e pubblicazione di contenuti sia molto importante per la visibilità online delle aziende implementare campagne a pagamento sui diversi Social Media. Sia perché la portata organica dei contenuti condivisi sui Social Media è in netto calo, sia perché in tal modo le imprese, specialmente in contesti di mercato B2B, sono in grado di raggiungere con precisione potenziali buyers, offrendogli contenuti rilevanti in grado di semplificare il

loro processo decisionale d'acquisto. Si tratta di una nuova logica di Advertising sui Social Media che, soprattutto nei mercati industriali, trova le sue fondamenta nella fiducia che è in grado di suscitare nei destinatari della comunicazione verso l'impresa (Deghani & Tumer, 2015). In particolare, secondo quanto evidenziato da Van-Tien Dao et al., (2014), per raggiungere questo obiettivo le imprese dovrebbero progettare messaggi e contenuti che siano considerati altamente informativi, rilevanti e credibili. Allora si evince come la capacità delle imprese di implementare attività di Social Advertising possa essere ritenuto un buon indice del loro grado di visibilità online. Nel caso della presente ricerca, data la possibilità di conoscere esattamente le attività svolte online da parte delle PMI B2B appartenenti al campione d'indagine, si è assegnato un 1 punto qualora abbiano svolto attività di Social Advertising nei 30 giorni precedenti all'applicazione del modello IVO, 0 in caso contrario.

4) Search Engine Marketing

Il Search Engine Marketing (SEM) comprende tutte le attività che hanno l'obiettivo primario di generare traffico qualificato verso un determinato sito web. Quindi oltre alla SEO le imprese possono incrementare la loro visibilità online anche attraverso campagne a pagamento sui motori di ricerca o altri siti web. Infatti Gunter (2007) specifica che esistono sostanzialmente due strategie per portare utenti al proprio sito web. La prima è quella di posizionare banner e link in altri siti web, la seconda fa uso di annunci sponsorizzati mostrati in prima pagina nei motori di ricerca come Google, Bing e altri ancora. Entrambe le tecniche hanno dimostrato di essere un'efficace strategia per l'acquisizione di lead e quindi clienti finali (Boughton, 2005). Infatti, come osservato da Dou et al., (2010) considerando gli annunci nei motori di ricerca, gli utenti di Internet durante le loro ricerche sono più propensi a riconoscere e dare più fiducia ad un marchio sconosciuto se viene visualizzato prima di marchi ben noti nella SERP, rispetto a quando appare invece dopo quest'ultimi. Di conseguenza la spesa delle aziende destinata al Search Engine Marketing è cresciuta rapidamente negli ultimi anni ed in modo maggiore rispetto ad altri canali pubblicitari tradizionali (Garside, 2007). Per questi motivi l'implementazione di tali attività da parte delle PMI B2B è stata ritenuta un fattore importante per valutare il loro grado di visibilità online. A tal fine per l'applicazione del modello IVO si sono considerate le due strategie di Search Engine Marketing principali evidenziate da Gunter (2007). Si è assegnato un 1 punto alle PMI se, nei 30 giorni precedenti all'applicazione del modello IVO, abbiano posizionato previo pagamento banner e link in altri siti web e piattaforme,

un ulteriore punto se abbiano lanciato campagne a pagamento tramite annunci sponsorizzati nei motori di ricerca.

Tale metodologia di rilevazione è stata applicata ad un database di PMI fornito dall'agenzia e suddivise tra imprese che gestiscono i Social Media internamente o esternamente. L'applicazione del modello IVO e la successiva analisi dei risultati è stata svolta in circa una mensilità al termine del secondo anno accademico di dottorato (2016/2017). L'evoluzione del modello IVO, discusso precedentemente, ha permesso quindi di raggruppare e segmentare le PMI B2B del database a disposizione per la ricerca a seconda del loro grado di visibilità online in modo da rispettare i criteri di campionamento intenzionale espressi precedentemente. Inoltre dato che, come osservato da Effing & Spil (2016) e Costantinides (2014), le modalità di utilizzo dei Social Media possono variare sensibilmente a seconda del grado di visibilità online raggiunto dalle imprese, l'applicazione del modello IVO, oltre a razionalizzare la scelta delle PMI B2B da coinvolgere nella ricerca, ha senza dubbio aumentato il valore dei confronti dei risultati ottenuti tra PMI B2B che hanno scelto di affidarsi al supporto di agenzie di Marketing online per la gestione dei Social Media e PMI B2B che invece li gestiscono in autonomia. Dopo l'applicazione e risultati emersi dal modello IVO, per scegliere PMI B2B quanto più simili possibile sono state selezionate imprese che hanno ottenuto un punteggio complessivo, calcolato tramite il modello IVO, compreso tra 14 e 18. Il risultato finale della strategia di campionamento applicata è stata quindi la selezione di 4 PMI B2B che gestiscono i Social Media internamente e di 4 PMI B2B che invece sono supportate nella gestione dei Social Media da un'agenzia esterna. Tutte le PMI B2B selezionate operano nello stesso settore industriale, hanno un fatturato e un numero di dipendenti abbastanza simile e un medesimo livello di visibilità online, inoltre, secondo il criterio di campionamento intenzionale stratificato suggerito da Patton (1990), si differenziano principalmente riguardo la modalità di gestione dei Social Media. Ciò è stato ritenuto un aspetto di particolare importanza, perché secondo quanto emerso dalla precedente revisione della letteratura, una delle principali barriere e problematiche nell'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI è proprio la carenza di personale con le adeguate competenze (Çalli & Clark, 2015, Bottles & Sherlock, 2011, Nakara et al., 2012). Il numero di casi studio finale è stato ritenuto idoneo per la tipologia della ricerca infatti, secondo quanto suggerito da Yin (2013), se il fenomeno o l'oggetto di ricerca non è ritenuto particolarmente complesso possono essere sufficienti 2 o 3 casi, mentre in caso di maggiore complessità della ricerca i casi suggeriti sono compresi tra 3 e 6. Si è ritenuto opportuno,

quindi, selezionare due differenti set d'indagine distinti composti rispettivamente da 4 Piccole e Medie Imprese B2B. Si è proceduto quindi a contattare via telefono ed email i titolari delle PMI B2B selezionate per informarli della ricerca in essere e chiedere la loro disponibilità a partecipare condividendo dati ed informazioni. Dati gli accordi di riservatezza e la sensibilità dei dati trasmessi le aziende che hanno partecipato alla ricerca sono state mantenute anonime.

5.5 La strategia per la raccolta e l'analisi dei dati ottenuti dai casi studio

Identificati i casi studio e ottenuta la loro disponibilità a partecipare alla ricerca è stato ulteriormente perfezionato e dettagliato il processo per la raccolta di dati ed informazioni dai casi studio individuati. Considerando i casi studio, Yin (2013) suggerisce che dati ed informazioni dovrebbero essere raccolti tramite diverse modalità, canali, fonti e strumenti. Infatti la possibilità di ottenere dati ed informazioni da più fonti è una strategia che migliora sensibilmente la credibilità dei risultati ottenuti tramite la metodologia dei casi studio (Patton, 1990; Yin, 2003). Baxter & Jack (2008) sostengono che, sempre nell'ambito dei casi studio, ogni fonte di dati è un pezzo del "puzzle" che contribuisce alla comprensione da parte del ricercatore dell'intero fenomeno. Questa convergenza di diverse fonti d'informazione e dati aggiunge forza e validità ai risultati secondo il principio della triangolazione (Jick, 1979; Benbasat et al., 1987; Boyer & McDermott, 1999; Leonard-Barton, 1990; Voss, 2010). Il principio della triangolazione nei casi studio è appunto basato sullo studiare e osservare un dato fenomeno ricorrendo a più strumenti di indagine, una strategia ritenuta efficace in termini di progettazione e controllo della qualità dei dati ottenuti (Rossi, 2015). Nel caso della ricerca sono state utilizzate le seguenti fonti d'informazione.

Visure Camerali sulle PMI B2B

Il ricorso a visure camerali ha permesso di ottenere informazioni riguardanti il numero di dipendenti e il fatturato aziendale per avere la certezza che le imprese intervistate appartengano effettivamente alla categoria delle Piccole e Medie Imprese secondo la definizione fornita dall'Istat.

Documenti aziendali forniti dalle PMI che hanno partecipato alla ricerca

Sono stati visionati documenti aziendali, report e pianificazioni di budget relativi alle diverse attività di Marketing svolte dalle aziende partecipanti sui Social Media, nonché qualora presenti anche documenti strategici. Tutti i documenti sono stati forniti direttamente dagli imprenditori delle aziende intervistate previa richiesta al termine della intervista. Poiché la maggior parte di tali documenti contengono informazioni sensibili si è assicurato ai partecipanti che il loro contenuto non sarà accessibile a nessuno. Infatti, come suggerito da Punch (2013), Ritchie et al. (2013) e Yin (2015), garantire ai partecipanti che le informazioni ritenute da loro sensibili rimarranno confidenziali è in linea con le attuali raccomandazioni etiche per la conduzione di casi studio aziendali. Dal punto di vista della

ricerca tali documenti hanno contribuito a rendere più credibili e soprattutto verificabili le risposte date dagli imprenditori e quindi aumentare la qualità dei dati ottenuti dalle imprese. Quando possibile sono stati riportati esempi reali nella presentazione dei risultati ottenuti.

Osservazione della presenza online delle PMI tramite l'analisi del sito web aziendale e dei Social Media presidiati

Le informazioni ottenute dall'applicazione del modello IVO, oltre ad essere utilizzate per la segmentazione e selezione del campione d'imprese, hanno anche permesso di ottenere un quadro dettagliato delle attività svolte da quest'ultime online considerando soprattutto i Social Media presidiati. Il modello IVO, secondo quanto previsto dai casi studio, ha rappresentato in tal senso una procedura rigorosa e metodica per organizzare le osservazioni svolte per valutare la visibilità e le attività svolte online dalle imprese.

Prima intervista con gli imprenditori

La prima intervista conoscitiva ha avuto lo scopo di introdurre le finalità della ricerca e di ottenere ulteriori informazioni relativamente all'organizzazione aziendale e alla gestione dei Social Media. Una prima intervista conoscitiva è stata ritenuta importante per mitigare quanto più possibile potenziali effetti distorsivi nell'intervista principale, sviluppando un rapporto con gli imprenditori prima di iniziare l'indagine ed incoraggiandoli esplicitamente ad essere aperti e sinceri nelle loro risposte (Crabtree & Miller, 1999; Baxter & Jack, 2008). Durante questa intervista si è venuti a conoscenza se le PMI B2B, che hanno partecipato alla ricerca, hanno al loro interno una funzione dedicata al Marketing e quali figure aziendali si occupano della gestione dei Social Media aziendali.

Seconda intervista con gli imprenditori

La seconda intervista, svoltasi circa 5-7 giorni dopo quella iniziale, ha avuto lo scopo di valutare la presenza e l'applicazione di una Social Media Strategy nelle PMI, riportare percezioni degli imprenditori sull'efficacia dei Social Media aziendali, problematiche nel loro utilizzo e future azioni previste. Si è ritenuto opportuno rivolgersi direttamente agli imprenditori poiché come osservato dalla letteratura, nel caso di imprese di minori dimensioni, il titolare dell'impresa è spesso il fulcro dei principali processi decisionali e che quindi può influenzare non solo l'adozione ma anche le modalità di utilizzo dei Social Media aziendali (Sadler-Smith et al., 2003). L'intervista è stata composta da 30 domande

aperte e suddivisa in due parti. La prima ha avuto l'obiettivo di valutare la presenza di una Social Media Strategy adattando i diversi elementi proposti dal modello di Effing & Spil (2016) al particolare contesto della ricerca, sfruttando i riferimenti in letteratura analizzati precedentemente e i risultati ottenuti dall'osservazione partecipata svolta in agenzia. Il risultato finale è stato il seguente modello di valutazione composto da sette elementi che hanno guidato la conduzione delle interviste con gli imprenditori.

1) Definizione di buyer personas

Prima di avviare qualsiasi attività di Marketing online qualsiasi impresa B2B dovrebbe conoscere qual è il target di potenziali buyers da raggiungere tramite l'utilizzo dei Social Media. Considerando l'approccio all'Inbound Marketing che, come si è visto precedentemente, contribuisce al successo in contesti di mercato B2B, è essenziale per le imprese definire una o più buyer personas e quindi tracciare un ipotetico processo d'acquisto (Revella, 2105; Vaughan, 2017). Questo permette alle imprese di identificare sia quali sono i Social Media da utilizzare, quali obiettivi sono prioritari e quindi predisporre un'adeguata strategia di contenuti. Infatti in letteratura è stato più volte evidenziato come la comunicazione e il Marketing in contesti di mercato B2B debbano primariamente essere focalizzati sull'esigenze dei clienti finali e sul risolvere i loro problemi piuttosto che promuovere direttamente i prodotti o l'immagine aziendale (Davis, 2012; Handley & Chapman, 2011; Wuebben, 2011).

2) Scelta dei Social Media

In questo punto si è ritenuto opportuno valutare tramite le interviste come e perché sono stati scelti determinati Social Media. Ciò è stato ritenuto particolarmente importante perché gli utenti B2B interagiscono con diverse piattaforme Social in modi diversi (Katona & Sarvary, 2014) rendendo quindi necessario per le imprese sviluppare una profonda conoscenza delle modalità di utilizzo di tali strumenti da parte di definiti gruppi e segmenti di potenziali clienti (Thackeray et al., 2008; Dutta, 2010; Larson & Watson, 2011). Si è chiesto quindi agli imprenditori le principali motivazioni che hanno spinto l'azienda ad essere attualmente presente su determinati Social Media.

3) Definizione degli obiettivi

L'importanza di fissare degli obiettivi adeguati per le proprie strategie di Social Media Marketing è stata più volte sottolineata nella prima parte della tesi, durante la revisione della letteratura. Per comprendere se le PMI B2B partecipanti abbiano prestabilito degli obiettivi per le loro strategie di Social Media Marketing e soprattutto verificarne la qualità sono state rivolte domande agli imprenditori per verificare che quest'ultimi siano effettivamente specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, e temporalizzabili seguendo il criterio degli S.M.A.R.T Objectives (Doran, 1981; Jung, 2007; Bjerke & Renger, 2017).

4) Risorse dedicate ai Social Media

Il successo di una Social Media Strategy dipende chiaramente anche dalle risorse che le imprese hanno a disposizione e sono disposte a dedicare alla gestione dei Social Media. Tali risorse possono essere di tipo finanziario oppure configurarsi come risorse umane, considerando quindi la presenza e la disponibilità, in termini di tempo, di personale con competenze specifiche per la gestione dei Social Media. Da una parte, quindi, è stato chiesto agli imprenditori se attualmente i Social Media vengano gestiti da personale specializzato, quante persone se ne occupano e di fornire una stima del tempo che viene dedicato giornalmente all'aggiornamento di questi canali. Questo aspetto è stato ritenuto di particolare importanza dato che la letteratura ha osservato come una delle principali problematiche nell'utilizzo dei Social Media all'interno delle PMI sia proprio la carenza di personale specializzato e il tempo richiesto per la loro gestione (Michaelidou et al., 2011; Meske & Stieglitz, 2013; Ainin et al, 2015). Dall'altra dato che, come osservato precedentemente, le attività di Social Advertising si stanno rilevando sempre più importanti per il successo di attività di Social Media Marketing, generando continue interazioni positive con i clienti finali, si è indagato se gli imprenditori svolgano campagne a pagamento in modo continuo, assegnando quindi un budget dedicato a tali attività (Li & Shiu, 2012; Tucker, 2012).

5) Definizione di Social Media Policies

Come osservato precedentemente l'utilizzo dei Social Media può comportare potenziali rischi per le PMI che, se non affrontati sistematicamente, possono portare a gravi problemi di reputazione. Per questo motivo è importante lo sviluppo consapevole di linee guida e

politiche che guidino l'utilizzo dei Social Media da parte del personale, che definiscano chiaramente quali tipologie di contenuti condividere sui Social Media e che suggeriscano un appropriato modo di comunicare sui Social Media, coerente con l'immagine e i valori aziendali (Culnan et al., 2010; Macnamara & Zerfass, 2012). In letteratura si è dimostrato, infatti, come il timore e la paura di danni all'immagine del Brand dovuti ai Social Media possano rappresentare un'importante barriera per l'utilizzo di questi strumenti nelle PMI (Batikas et al., 2013; Pesonen et al., 2013). Tuttavia, nonostante queste evidenze, da uno studio condotto da Macnamara & Zerfass (2012) solo il 23% delle imprese europee progetta e implementa delle Social Media Policies. Pertanto si è ritenuto importante chiedere agli imprenditori se abbiano sviluppato una Social Media Policy e in caso di risposta affermativa si sono visionati i documenti aziendali forniti dagli stessi imprenditori.

6) Strategie per la creazione e la distribuzione dei contenuti

Il ruolo attivo svolto dagli acquirenti B2B nella ricerca e nella valutazione delle informazioni online ha dato origine a un nuovo paradigma di Marketing digitale fondato sul Content Marketing e, successivamente, sull'Inbound Marketing (Järvinen & Taiminen, 2016). Infatti già a partire dal 2012, secondo dati ottenuti da uno studio svolto da Adamson et al., (2012) con oltre 1.400 imprenditori B2B, è stato osservato come i potenziali buyers facciano molto affidamento sui contenuti diffusi online dalle aziende e completino attraverso la loro consultazione quasi il 60% di un tipico processo d'acquisto, prima di contattare un responsabile commerciale. In questo contesto i Social Media si configurano come lo strumento ideale per creare e diffondere contenuti online, ma richiedono alle imprese precisi processi organizzativi per la loro progettazione, creazione e distribuzione affinché siano tempestivi e rilevanti per gli utenti finali (Järvinen & Taiminen, 2016). Ciò può diventare particolarmente complesso nell'ecosistema dei Social Media dove i tempi e la durata di quest'ultimi sono gravemente erosi (Mangold & Faulds, 2009), come si è osservato precedentemente. In aggiunta a questo Social Media differenti rispondono ad esigenze ed aspettative diverse da parte gli utenti e per questo motivo Jefferson & Tanton (2015) sostengono, giustamente, che la tipologia di contenuti pubblicati debba necessariamente variare a seconda della piattaforma. Per questo motivo è richiesta alle imprese la definizione di precisi calendari editoriali, differenziati per ciascun Social Media, che stabiliscano i contenuti da produrre e le precise tempistiche di pubblicazione. Inoltre,

la distribuzione dei contenuti può avvenire anche tramite specifiche campagne di Social Advertising, allora anche in questo caso, è essenziale che le imprese abbiano definito un preciso piano di campagne sui Social Media. Nelle interviste svolte con gli imprenditori si è quindi verificata la presenza di un piano preciso di attività riguardanti la pubblicazione di contenuti e l'implementazione di campagne online sui differenti Social Media presidiati.

7) Analisi dei risultati e attività di Social Monitoring

Le attività di monitoraggio sui Social Media si riferiscono sia all'osservazione e all'ascolto delle conversazioni e dello scambio d'informazioni che avvengono giornalmente su queste piattaforme (Berthon et al., 2012; Klang & Nolin, 2011; Larson & Watson, 2011), sia alla valutazione dei risultati delle attività svolte per misurare il raggiungimento degli obiettivi attraverso opportune metriche (Barger & Labrecque, 2013). In settori di mercato B2B è particolarmente importante l'analisi delle attività svolte dai competitors che possono segnalare significativi cambiamenti nei mercati industriali e quindi una migliore comprensione dello scenario competitivo che potrebbe portare ad ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (Dey et al., 2011; Governatori & Iannella, 2011). Oltre a questo è altrettanto importante valutare l'impatto e il valore generato dai Social Media riguardo obiettivi e performance aziendali perché, come osservato da Geho & Dangelo (2012), Angel & Sexsmith (2011) e Bernoff & Li (2008), l'assenza di misure quantitative e qualitative relative al conseguimento degli obiettivi, come ad esempio il ritorno dell'investimento in termini di tempo e risorse investite, può essere un ostacolo per proseguire l'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI che richiedono un'evidenza del valore generato sia nel breve sia nel medio-lungo periodo (Prananto et al., 2003). Solo attraverso pianificate e continue azioni di monitoraggio delle attività svolte sui Social Media le PMI potranno avere una visione chiara dell'importanza strategica dei Social Media per la propria crescita (Walsh & Lipinski, 2009) e conseguentemente favorire un'allocazione ottimale delle risorse e una chiara giustificazione delle spese e dei costi sostenuti (Ewing, 2009). Per i motivi precedentemente espressi si è proceduto quindi a verificare se le PMI B2B, che hanno partecipato alla ricerca, abbiano implementato delle attività di reportistica dedicate alle attività sui Social Media e ulteriori azioni di Social Monitoring dedicate ai propri concorrenti o target di riferimento come raccomandato da Agnihotri et al., (2016) e Gillin & Schwartzman (2010).

Nella seconda parte dell'intervista sono state somministrate agli imprenditori domande aperte volte a valutare le loro percezioni e considerazioni sull'efficacia dei Social Media, quali sono a loro avviso le principali problematiche riguardanti la gestione dei Social Media aziendali e prossime azioni future, soprattutto considerando gli investimenti in termini di tempo, risorse umane e capitali. Le interviste con gli imprenditori si sono svolte all'inizio del terzo anno accademico di dottorato (2017/2018) e sono state concluse in circa due mesi. In media hanno avuto una durata di 1:30 data la possibilità di espandere le risposte, consentendo ulteriori domande di follow-up per sviluppare argomentazioni più approfondite (Pettigrew, 2013). Le interviste una volta completate e registrate via Skype sono state trascritte in fogli di lavoro Google Drive e condivise con i partecipanti che hanno avuto l'opportunità di apportare modifiche alle loro risposte, di aggiungere commenti e di rimuovere qualsiasi cosa non volessero far apparire nella ricerca, secondo quanto suggerito da Punch (2013), Ritchie et al. (2013) e Yin (2015). Una volta completate tutte le interviste sono state integrate con i commenti e le modifiche suggerite da parte degli intervistati e quindi realizzate delle trascrizioni finali. Quest'ultime, per facilitare successive attività di analisi dei dati ottenuti, sono state registrate in fogli Excel di Google Drive e archiviate, insieme ai documenti aziendali ricevuti dagli imprenditori, in cartelle dedicate per poter recuperare facilmente tutto il materiale a disposizione (Rule & John, 2015, Stake, 2013; Yin, 2013). Le trascrizioni finali delle interviste sono state, quindi, analizzate attraverso un processo di analisi tematica al fine di identificare, analizzare e riportare risultati, evidenze e aspetti ricorrenti nei casi studio analizzati (Chaffey, 2010; Braun & Clarke, 2006). Si è scelto l'analisi tematica perché come sostenuto da Joffe & Yardley (2004) condivide molti dei principi e delle procedure di analisi dei contenuti di tipo deduttivo e/o induttivo. La differenza tra tecniche di analisi induttive e deduttive risiede nel fatto che un approccio deduttivo è spesso mirato a testare o ampliare una teoria esistente, mentre un approccio induttivo riguarda la generazione di nuova conoscenza che emerge dai dati. Considerando l'obiettivo della tesi di ricerca si è scelto quindi un metodo di analisi dei contenuti delle interviste deduttivo perché più funzionale, in accordo con quanto suggerito da Marshall & Rossman (1995) a testare e validare concetti, modelli o ipotesi. Anche Sandelowski (1995), Polit & Beck (2004) e Hsieh & Shannon (2005) consigliano un'analisi dei contenuti di tipo deduttivo quando la ricerca si basa su lavori precedenti, teorie, modelli, mappe mentali e revisioni della letteratura. Infine l'analisi dei dati e delle informazioni ottenuti dalle interviste è stata ultimata a Maggio 2018 e si è quindi proceduto alla stesura dell'elaborato finale consegnato ad Ottobre 2018, secondo quanto previsto dal regolamento del dottorato.

5.6 Validità della ricerca

Per confermare la validità della metodologia d'indagine e quindi dei risultati ottenuti si è ritenuto opportuno seguire e rispettare i quattro criteri comunemente usati per valutare il rigore della ricerca sul campo tramite casi studio ovvero validità costruttiva, validità interna, validità esterna e affidabilità (Campbell & Stanley, 1963). Questi quattro criteri stabiliscono le basi e le motivazioni per cui altri ricercatori dovrebbero considerare una data ricerca come progresso aggiuntivo che può essere effettivamente assimilato e integrato alla base di conoscenza già presentata in un preciso ambito di studio. La validità costruttiva è particolarmente importante durante la fase di raccolta dei dati. Si riferisce alla misura in cui uno studio è in grado di condurre ad un'accurata osservazione della realtà (Denzin & Lincoln, 1994). Per ottenere questo risultato è stata definita una domanda di ricerca chiara e ben strutturata, quindi il processo, gli strumenti e le modalità usati per rispondervi sono stati dettagliati con la massima precisione prima di iniziare la ricerca e le assunzioni fatte sostenute da precisi riferimenti in letteratura. Ciò ha consentito di stabilire una chiara catena di evidenze per permettere al lettore di ricostruire il modo in cui si è passati dalla domanda iniziale della ricerca alle conclusioni finali (Yin, 2009). Dato che la validità costruttiva dipende anche dalla triangolazione delle fonti d'informazione e delle prospettive di ricerca (Denzin & Lincoln, 1994; Yin, 2015) si sono utilizzate, come specificato precedentemente, diverse strategie e canali per la raccolta dei dati. La validità interna fa riferimento alla fase di analisi dei dati (Yin, 2009). Tra le tecniche attuabili per migliorare la validità interna è stato suggerito l'utilizzo da parte dei ricercatori di modelli già esistenti e testati al fine di poter confrontare i risultati ottenuti con quanto già fatto in letteratura, in studi precedenti e in diversi contesti di mercato (Denzin & Lincoln, 1994; Eisenhardt, 1989). Per questo motivo l'applicazione del modello di Effing & Spil (2016), congiuntamente al modello IVO, è stata ritenuta la scelta migliore per confrontare i risultati ottenuti dai casi studio con quanto fatto precedentemente dalla letteratura e, quindi, aumentarne la rilevanza e veridicità. Al miglioramento della validità interna ha contribuito, inoltre, anche la triangolazione delle fonti d'informazione tramite l'osservazione della presenza online delle imprese e l'analisi dei documenti forniti dagli imprenditori (Yin, 2015). Infine la validità esterna o generalizzabilità della ricerca si basa sul presupposto o sulla convinzione intuitiva che le teorie o le conclusioni sviluppate non siano applicabili al solo contesto della ricerca ma, con le opportune modifiche, estese anche ad altri ambiti (Calder et al., 1982 ; McGrath & Brinberg, 1983). In tal senso la ricerca presentata in questo elaborato è chiaramente e intuitivamente replicabile in altri contesti di

mercato B2B, nonché tipologie di imprese, poiché basata su modelli e framework costruiti su precedenti riferimenti in letteratura e quindi standardizzati per tutti le differenti unità di analisi (si veda in tal senso la costruzione del modello IVO e del modello di Effing & Spil (2016)). Tuttavia, in accordo con Eisenhardt (1989), i casi studio possono essere anche un punto di partenza per lo sviluppo di nuove teorie da testare empiricamente in nuove ricerche (auspicabilmente di tipo quantitativo), in tal caso si richiede almeno un numero compreso tra quattro e dieci casi studio come presupposto per una generalizzazione analitica (Yin, 2015). In entrambi i casi, in letteratura si è più volte affermato come presupposto fondamentale per la generalizzabilità della ricerca sia una chiara motivazione per la selezione dei casi studio al fine di consentire al lettore di poter valutare le scelte di campionamento effettuate dai ricercatori (Cook & Campbell, 1979). Si è pertanto perseguita una strategia di campionamento chiara, razionale e utile ai fini della ricerca cercando di limitare la presenza di errori casuali e in grado di consentire ad altri ricercatori di giungere alle stesse conclusioni, qualora conducano nuovamente lo studio seguendone gli stessi passi (Denzin & Lincoln, 1994). Le parole chiave in questo senso sono state trasparenza e replicabilità, elementi che conferiscono affidabilità allo studio svolto e ai conseguenti risultati (Merriam, 1988, Gibbert et al., 2008). La trasparenza può essere migliorata attraverso misure come un'attenta documentazione e un'esplicitazione delle procedure di ricerca (Rowley, 2002). Nel caso del presente elaborato si è cercato di sviluppare, infatti, una comune procedura per l'analisi dei singoli casi studio e una descrizione dettagliata che illustra come è stata svolta la ricerca sul campo, identificando anche gli strumenti utilizzati. Mentre considerando la replicabilità, questa può essere perseguita attraverso la creazione di un database informativo dello studio svolto, includendo appunti, note, report, documenti aziendali analizzati, informazioni aggiuntive raccolte durante lo studio etc... L'obiettivo in questo caso, qualora possibile per i sopra citati motivi di riservatezza, è quello di facilitare per successive ricerche il recupero di tutto il materiale (Yin, 2015) e quindi replicare lo studio svolto (Leonard-Barton, 1990). Per tale motivo tutte le informazioni condivisibili raccolte durante lo studio sono state organizzate in specifiche cartelle di Google Drive, ciascuna dedicata ad una singola unità d'analisi, contenenti tutti i materiali informativi ritenuti non confidenziali da parte degli intervistati. La credibilità della ricerca definita da Yin (2015) come il grado in cui i risultati conseguiti siano credibili e attendibili è stata ulteriormente migliorata seguendo le principali linee guida in letteratura. Da una parte sono state incluse, nella presentazione dei risultati, ricche descrizioni delle PMI B2B oggetto di analisi; dalla struttura aziendale e organizzazione interna fino alle percezioni e alle future azioni previste dagli imprenditori.

Questo genere di informazioni contribuisce alla credibilità della ricerca (Yin, 2015). Per confermare l'attendibilità dei risultati ottenuti, in questo caso, quindi, la validità delle considerazioni emerse dalle interviste con gli imprenditori, è stato previsto un controllo da parte dei partecipanti delle risposte fornite (Lincoln & Guba, 1990). Nel caso di interviste tali controlli, relativi all'accuratezza delle informazioni, possono avvenire "sul posto" quindi durante o alla fine delle interviste o alternativamente i partecipanti possono anche essere invitati a leggere qualsiasi trascrizione dei dialoghi cui hanno partecipato (Shenton, 2004). In questo caso si è ritenuto che la seconda soluzione fosse quella migliore considerando l'elevato numero di domande e la durata dell'intervista. Oltre alla generalizzabilità della ricerca, Yin (2015) sottolinea l'importanza della confermabilità della ricerca, ovvero la misura in cui i lettori siano in grado di confermare che il ricercatore ha tratto conclusioni accurate dai dati e dalle informazioni effettivamente ottenute della ricerca e non da considerazioni o interpretazioni soggettive. Nel caso della presente tesi di dottorato per incrementare la confermabilità della ricerca si dedicherà il capitolo successivo alla presentazione dei risultati e si focalizzerà l'attenzione sul riportare le modalità attraverso cui tali risultati sono stati ottenuti, per rendere evidente che le considerazioni finali non sono dovute ad interpretazioni o pregiudizi soggettivi. La creazione di report finali dedicati alla presentazione dei risultati e modalità attraverso cui sono stati ottenuti è ritenuta in letteratura una delle strategie più idonee per migliorare la confermabilità della ricerca (Mota Pedrosa et al., 2012; Elo et al., 2014). La confermabilità di una ricerca è intuitivamente legata al concetto della saturazione dei dati (*data saturation*). Per saturazione dei dati si intende la situazione in cui i risultati si ripetono e non emergono dati nuovi in quanto il contesto crea anche un background comune (Mortari & Saiani, 2013). Il concetto di saturazione dei dati richiede quindi un campione adeguato per dimostrare la validità e la confermabilità della ricerca (Francis et al., 2010). Tuttavia negli ultimi anni, come osservato da O'Reilly & Parker (2013), il concetto di saturazione dei dati ha avuto significati molto diversi e di trasparenza limitata. Ad esempio nella revisione di Francis et al. (2010) di diciotto articoli pubblicati sebbene ben quindici affermino di aver raggiunto la saturazione dei dati per la confermabilità della ricerca e la definizione di saturazione dei dati sia stata coerente e corretta in tutti i casi, non è stato altrettanto chiaro come sia stata decisa da parte dei ricercatori. In questo senso Anderson (2010) suggerisce che una buona regola per i ricercatori quando si considera la quantità di informazioni da includere nella ricerca è quella di fornire ai lettori sufficienti informazioni per essere in grado di condurre ricerche simili o arrivare alle stesse conclusioni. Secondo queste linee guida è stato selezionato un numero di casi studio ritenuto appropriato e suggerito per

ricerche simili in letteratura (Yin, 2015; Tellis, 1997; Stake, 2013) e fornita una chiara metodologia per la selezione delle unità di analisi, per la conduzione delle interviste e per il processo di analisi dei dati. Ai partecipanti alle interviste sono state rivolte le stesse domande e i risultati ottenuti confrontati da quanto ottenuto dalla triangolazione di più fonti informative per l'analisi dei casi studio. Tale metodologia è stata ritenuta la più idonea ai fini della ricerca dato che la raccolta di informazioni è stata guidata da modelli d'indagine precostituiti e dalle teorie emerse dalla precedente revisione della letteratura. Sebbene questa metodologia d'indagine abbia limitato parzialmente l'estensione delle informazioni potenzialmente reperibili ha d'altra parte permesso una maggiore trasparenza sul come si è arrivati alle considerazioni finali (Ives, 2017) e, allo stesso tempo, come sottolineato da Anderson (2010), fornisce tutte le informazioni necessarie affinché altri ricercatori possano replicare studi simili. Nel successivo capitolo si presenterà, quindi, una relazione finale dei risultati ottenuti dall'applicazione della metodologia descritta in questo capitolo, fornendo ulteriori dettagli riguardanti l'analisi dei casi studio.

I RISULTATI OTTENUTI DAI CASI STUDIO

6.1 Introduzione al capitolo

Nel seguente capitolo vengono presentati i risultati ottenuti dai casi studio analizzati che verranno ulteriormente discussi nel capitolo conclusivo per delinearne le implicazioni accademiche e manageriali, concludendo quindi con i limiti e le future prospettive della ricerca. Data la strategia di campionamento seguita per i casi studio è stato ritenuto opportuno analizzare separatamente i due campioni di imprese. In entrambi i casi la prima parte delle analisi svolte ha avuto lo scopo di analizzare la visibilità online delle imprese e le attività svolte sui Social Media utilizzando i dati raccolti dall'applicazione del modello IVO e le informazioni ottenute dagli imprenditori per quanto riguarda l'organizzazione aziendale, ruoli e responsabilità nella gestione dei Social Media aziendali. Successivamente è stata valutata la presenza e l'applicazione di una Social Media Strategy in ognuna delle PMI analizzate, considerando i singoli elementi proposti dal modello di valutazione scelto che sono stati discussi nel precedente capitolo, relativo alla metodologia della ricerca. Le risposte ottenute dagli imprenditori sono state, inoltre, integrate dall'osservazione di documenti aziendali forniti dalle PMI, report di settore e da risultati simili ottenuti da precedenti studi e ricerche in letteratura, segnalati durante la presentazione dei risultati. Nella parte finale, a completamento delle interviste, sono state identificate le percezioni degli imprenditori relative alla loro soddisfazione, le principali criticità e problematiche riguardanti la gestione dei Social Media e future azioni previste. Infine come suggerito da Guest et al. (2006) quando determinate espressioni o frasi citate dagli imprenditori e poi trascritte sono state ritenute particolarmente attinenti e rilevanti per il modello di valutazione utilizzato sono state inserite nella presentazione dei risultati.

6.2 Le PMI B2B coinvolte nella ricerca

Tutte le aziende che hanno partecipato alla ricerca sono PMI B2B che operano nel settore manifatturiero e producono mobili per l'arredamento domestico e sono quindi identificate dal codice Ateco 31.09.10. Le PMI intervistate si configurano come imprese B2B dato che per raggiungere il mercato finale intrattengono relazioni con altre imprese intermedie, o più raramente anche liberi professionisti, che acquistano i loro prodotti e li rivendono quindi ai consumatori finali B2C, o qualora richiesti, anche ad altre imprese. Tuttavia le imprese vendono i loro prodotti soprattutto ad altre aziende e retailers italiani ed esteri, concentrandosi prevalentemente sul mercato europeo. Nonostante il canale di vendita sia quello del retail tutti gli imprenditori intervistati hanno affermato di essere contattati spesso online anche dai consumatori finali, soprattutto attraverso i canali aziendali online. Le aziende, come accennato precedente, sono state mantenute anonime per motivi di riservatezza e suddivise in due differenti set d'indagine. Un primo set composto da imprese che gestiscono i Social Media internamente, un secondo composto da imprese che invece vengono supportate nella gestione dei Social Media aziendali da un'agenzia di Marketing online. Per agevolare la presentazione dei dati e il successivo confronto le imprese sono state numerate in ordine crescente. I partecipanti da 1 a 4 identificano le imprese appartenenti al primo campione, mentre i partecipanti da 5 a 8 identificano le imprese appartenenti al secondo. Quindi, mantenendo la stessa logica, si procederà a presentare prima i risultati ottenuti dai casi studio relative alle PMI che gestiscono i Social Media internamente per poi passare alla seconda tipologia d'impresa esaminando nel contempo le principali differenze emerse. Per semplificare l'esposizione dei risultati si utilizzeranno come abbreviazioni per indicare le diverse imprese le sigle P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8 e per identificare i dati contenuti nelle tabelle e le quotes riportate dai rispettivi imprenditori.

6.3 Organizzazione aziendale e visibilità online delle PMI B2B che gestiscono i Social Media internamente

Le PMI B2B appartenenti al primo campione d'indagine sono molto simili per quanto riguarda fatturato e numero di dipendenti. Le PMI hanno un numero di dipendenti compreso tra i 40 e i 60 effettivi e un fatturato annuale compreso tra 8 e 11 milioni di euro.

PMI	Fatturato in € (approssimato)	N° Dipendenti	Presenza di una funzione Marketing aziendale	Presenza di personale esclusivamente dedicato al Marketing online
P1	8.000.000	42	Si	No
P2	7.200.000	55	No	No
P3	6.900.000	49	Si	No
P4	11.000.000	57	No	No

Tabella 5: Fatturato, numero dipendenti, presenza di una funzione Marketing e personale dedicato al Marketing online considerando il primo campione di PMI.

In tutte le PMI è stata rilevata l'assenza di personale dedicato esclusivamente al Marketing online e solo le P1 e P3 hanno al loro interno un ufficio Marketing. Gli imprenditori delle P2-P4 non ritengono necessaria una funzione Marketing dato il contesto di mercato B2B e preferiscono una gestione delle attività di comunicazione attraverso processi altamente informali e non strutturati svolti dai responsabili commerciali aziendali. Risultati ed evidenze simili sono stati osservati da Gilmore et al., (2001), Shepherd (1996) e Shepherd et al., (2011) per quanto riguarda la presenza di una funzione Marketing nelle PMI in contesti di mercato B2B, mentre da Fillis (2007) relativamente ai processi di Marketing aziendali. Conseguentemente anche la responsabilità della gestione dei Social Media aziendali viene affidata dalle imprese a figure professionali differenti.

PMI	Chi ha la responsabilità della gestione dei Social Media aziendali
P1	Responsabile Marketing
P2	Responsabile Commerciale
P3	Responsabile Marketing
P4	Responsabile Commerciale

Tabella 6: Chi gestisce i Social Media nel primo campione di PMI.

Le imprese che sono sprovviste di un ufficio o di personale che si dedica al Marketing affidano la gestione dei Social Media al proprio responsabile commerciale, mentre le altre ai propri responsabili Marketing. Ulteriori informazioni sulla visibilità online delle PMI e attività di Social Media Marketing svolte sono state ottenute dall'applicazione del modello IVO, il cui funzionamento è stato descritto precedentemente. Considerando le attività relative alla SEO, ovvero il posizionamento e visibilità del sito web aziendale sui motori di ricerca, è evidente come tutte le PMI abbiano una presenza online ben sviluppata considerando il sito web aziendale.

PMI / SEO	P1	P2	P3	P4
1° Posizione su Google	0	1	1	1
Presenza Meta Tags	1	1	1	1
Presenza Robots.Txt	1	1	1	1
Sito Web Mobile Friendly	1	1	1	0
Blog Aziendale	1	1	1	1
Punteggio Website Grader	1	1	1	1
TOTALE	5	6	6	5

Tabella 7: Punteggio delle PMI nella prima area del modello IVO (SEO).

Tutte le aziende hanno conseguito il massimo del punteggio fatta eccezione per i partecipanti P1-P4. Nel primo caso la P1 non riesce ad ottenere e mantenere la prima

posizione a causa di annunci sponsorizzati nei motori di ricerca da parte dei concorrenti, mentre nel secondo caso il sito web aziendale non ha superato il test per la navigazione mobile di Google. Tutte le PMI hanno implementato nel sito web un Blog aziendale. Oltre alla presenza online tramite il sito web aziendale e il Blog le PMI utilizzano molteplici e differenti piattaforme Social.

PMI / Social Media	P1	P2	P3	P4
Facebook	1	1	1	1
Instagram	0	1	0	1
Twitter	1	1	1	1
Youtube	0	1	0	1
Linkedin	1	1	1	1
Pinterest	1	1	1	1
TOTALE	4	6	4	6

Tabella 8: Presenza sui Social Media considerando il primo campione di PMI.

Tutte le PMI hanno un profilo aziendale su Facebook, Linkedin e Pinterest. In particolare secondo diversi studi in letteratura Pinterest si sta confermando come uno dei Social Media che riscuote sempre più interesse da parte delle aziende in contesti di mercato B2B, soprattutto nel settore dell'arredamento e del design (Dash & Sharma, 2013; Katona & Sarvary, 2014; Sundell, 2012). Il motivo alla base, come evidenziato anche in un articolo pubblicato sul Blog della stessa piattaforma Social, è dovuto al fatto che in Pinterest, a differenza di altri Social Media, gli utenti sono attivamente alla ricerca di qualcosa da fare o da comprare (Pinterst, 2017). Il Social Media meno utilizzato è Youtube che, nonostante sia ritenuto altrettanto utile in contesti di mercato B2B (Brennan & Croft, 2012; Oh & Park, 2012; Miller, 2012), richiede uno sforzo e un impegno maggiori per la creazione di contenuti video da parte delle imprese. L'unico Social Media ad essere aggiornato con una frequenza giornaliera da tutte le imprese partecipanti risulta essere Facebook. Infatti l'applicazione del modello IVO mostra come non tutte le PMI aggiornino i propri canali Social con la stessa frequenza. Solo la P1 aggiorna tutti i Social Media presidiati con una frequenza giornaliera mentre le altre PMI si limitano ad aggiornare con la medesima

frequenza solo alcuni dei canali Social presidiati.

PMI / Social Media Marketing	P1	P2	P3	P4
Aggiornamenti su Facebook	1	1	1	1
Aggiornamenti su Instagram	1	0	0	0
Aggiornamenti su Twitter	0	1	0	1
Aggiornamenti su Youtube	0	0	0	0
Aggiornamenti su Linkedin	1	0	0	0
Aggiornamenti su Pinterest	1	0	1	1
Campagne di Social Media Marketing	1	0	0	0
TOTALE	5	2	2	3

Tabella 9: Attività di Social Media Marketing svolte dal primo campione di PMI.

Si osserva come le P2-P4 sebbene siano presenti su un numero maggiore di Social Media siano allo stesso tempo anche quelle meno attive. Solo la P1 ha svolto attività di Social Media Advertising nei 30 giorni precedenti l'analisi attraverso il modello IVO, mentre gli altri imprenditori hanno confermato come attività di Social Advertising vengano svolte in modo molto più sporadico e siano alquanto rare. Dai risultati ottenuti è emerso come le PMI preferiscano affidarsi a campagne di Search Engine Marketing finalizzate ad incrementare i visitatori al website aziendale o migliorare la visibilità delle imprese online.

PMI / SEM	P1	P2	P3	P4
Annunci a pagamento sui motori di ricerca	0	1	1	1
Pubblicità su altri siti web e/o portali	1	1	1	1
TOTALE	1	2	2	2

Tabella 10: Punteggio delle PMI nell'ultima area del modello IVO (SEM).

La P1, ricorrendo maggiormente a campagne di Social Advertising, si limita ad implementare solo una tipologia di campagne di Search Engine Marketing. Mentre tutti gli altri imprenditori sfruttano entrambe le tipologie di campagne.

6.4 Implementazione di una Social Media Strategy nelle PMI B2B che gestiscono i Social Media internamente

La revisione della letteratura effettuata nei precedenti capitoli ha evidenziato come sia fondamentale per le imprese che desiderano sfruttare con successo i Social Media definire delle buyer personas a cui rivolgere le attività di Marketing e comunicazione (Revella, 2015). Tuttavia dall'analisi delle interviste è emerso come solamente la P1 e P3 abbiano definito dei segmenti o target di utenti da raggiungere tramite l'utilizzo dei Social Media. L'imprenditore della P1 ha affermato che i Social Media sono stati implementati per raggiungere rivenditori e retailers al fine di avviare un rapporto di fornitura e distribuzione dei prodotti e liberi professionisti come architetti e designer d'interni. Similmente anche l'imprenditore della P3 intende utilizzare i Social Media per raggiungere nuovi retailers ma, oltre a questi, ha identificato anche un preciso segmento di utenti B2C che potrebbero essere interessati all'offerta aziendale e quindi indirizzati ai rivenditori già clienti. L'imprenditore ha fatto riferimento ad un target composto da uomini e donne di età compresa tra i 30 e i 55 anni, con una fascia di reddito medio-alta interessati ad un arredamento di design e ricercato per la propria casa. Tuttavia in entrambi i casi la definizione e la scelta dei target non è stata supportata da alcuna analisi o ricerca documentata ma motivate esclusivamente da percezioni del mercato e considerazioni effettuate dagli stessi imprenditori. In aggiunta a questo non è stata, inoltre, assegnata una priorità ai diversi target individuati e, a differenza di quanto suggerito da Thackeray et al., (2008), non ne sono state isolate e analizzate le modalità di utilizzo dei differenti Social Media. Gli imprenditori delle P2-P4 hanno affermato come la presenza aziendale sui Social Media non sia destinata ad un particolare target di utenti, ma principalmente funzionale a rendere l'azienda visibile su tali piattaforme. Si esamini in tal senso quanto dichiarato dall'imprenditore della P2:

"Tutti oggi utilizzano i Social come Facebook, LinkedIn, Instagram e tutti gli altri, quindi abbiamo ritenuto giusto e opportuno che anche la nostra azienda fosse presente" (Imprenditore P2).

Conseguentemente, quindi, la scelta dei Social Media presidiati si è basata su logiche differenti. Gli imprenditori delle P1-P3 hanno scelto i Social Media da presidiare semplicemente osservando quali sono quelli utilizzati dai loro clienti e retailers (LinkedIn, Pinterest, Facebook) o più sfruttabili per pubblicare foto dei prodotti aziendali da mostrare ai consumatori finali B2C e liberi professionisti, i più utili a tal fine sono stati ritenuti

essere Facebook, Instagram e Pinterest. Si è anche osservato, sempre considerando le risposte degli imprenditori, come la scelta di essere presenti su determinati Social Media sia stata principalmente dovuta a quanto fanno i loro concorrenti, soprattutto marchi famosi e aziende di dimensioni maggiori. Si tratta di un'effetto imitativo tipico delle PMI che tendono a replicare strategie di imprese di dimensioni maggiori e di successo per timore di perdere competitività nel mercato (De Luca, 2009). L'effetto imitativo verso concorrenti di dimensioni maggiori è, inoltre, la principale ragione che ha spinto gli imprenditori delle P2-P4 ad essere presenti su un numero più elevato di Social Media. Gli imprenditori hanno, infatti, affermato come l'apertura di diversi profili Social sia stata relativamente semplice e a basso costo rispetto a canali di Marketing alternativi potenzialmente sfruttabili e attualmente utilizzati dai loro concorrenti, come ad esempio campagne pubblicitarie online o offline. In questo senso le risposte degli imprenditori sono allineate alle evidenze raccolte dalla letteratura relative alla facilità di implementazione dei Social Media (Jussila et al, 2014) e al fatto che possono rappresentare un costo minore per le imprese, se paragonati a campagne pubblicitarie tradizionali di grandi dimensioni online e offline (Bernoff, 2008; Kirtiş & Karahan, 2011). Proseguendo l'analisi dei casi studio nella seguente tabella sono riportati gli obiettivi che gli imprenditori si aspettano di conseguire attraverso i Social Media e che, a loro avviso, motivano il loro utilizzo.

PMI / OBIETTIVI	P1	P2	P3	P4
Generare nuovi contatti.	X		X	
Aumentare visibilità online dell'impresa.	X		X	
Non sono abbastanza chiari.		X		X

Tabella 11: Obiettivi perseguiti dal primo campione di PMI.

Si può notare, anche considerando quanto verificato in letteratura, come gli imprenditori delle P2-P4 abbiano chiaramente difficoltà a comprendere la reale utilità dei Social Media e quindi identificare precisi obiettivi da raggiungere tramite questi strumenti. Gli imprenditori hanno ammesso esplicitamente che, attualmente, gli obiettivi perseguiti tramite i Social Media non sono chiari e durante l'intervista non sono riusciti ad identificare con sufficiente precisione quali potrebbero essere quelli più importanti. Differentemente, considerando gli altri partecipanti, gli obiettivi principali sono

l'incremento della visibilità online e la generazione di nuovi contatti, risultati che trovano conferma nella revisione della letteratura e dai report di settore analizzati nei precedenti capitoli. Tuttavia in entrambi i casi si sono registrate evidenti carenze nella definizione di tali obiettivi. Dalle interviste è emerso come gli imprenditori delle P1-P3 non abbiano assegnato una priorità alle diverse tipologie di contatto (rivenditori, liberi professionisti, consumatori B2C) che mirano ad ottenere attraverso i Social Media. Similmente per quanto riguarda gli obiettivi legati alla visibilità del marchio online, quindi Brand Awareness, gli imprenditori si sono limitati ad affermare di voler raggiungere il più alto numero di persone tramite i Social Media. Analizzando globalmente le risposte ottenute appare chiaro come in alcuni casi per gli imprenditori sia difficile comprendere l'effettiva utilità dei Social Media, mentre in altri si perseguono obiettivi importanti per le performance aziendali ma che sono carenti nella loro definizione e che, di conseguenza, possono rendere difficoltosa la misurazione dei risultati ottenuti, come si può dedurre dalla seguente affermazione.

“I Social servono per raggiungere tutte le persone che sono interessate a ciò che fa la nostra azienda e trovare nuovi clienti” (Imprenditore P4).

Si è osservato come l'imprenditore della P4, nonostante diverse domande successive, abbia avuto delle difficoltà ad identificare con precisione esattamente quale buyer persona desideri raggiungere tramite i Social Media. Inoltre, per valutare le modalità di conseguimento degli obiettivi definiti dalle P1-P3 e l'utilizzo dei Social Media da parte delle altre PMI, si sono osservate anche le risorse messe a disposizione per la gestione dei Social Media aziendali. Infatti sebbene l'apertura di un profilo aziendale sui Social Media sia nella maggior parte dei casi gratuita e non richieda, almeno nelle fasi iniziali, particolari competenze è altrettanto vero che i Social Media per essere sfruttati con successo impongono alle imprese di essere attive in ogni singolo canale presidiato (Kaplan & Haenlein, 2012) richiedendo risorse finanziarie, tempo e specifiche competenze (Zappe, 2010). Dai casi studio analizzati è emerso come le PMI dedichino differenti risorse, competenze e ammontare di tempo ed ore alla gestione dei Social Media aziendali.

PMI / RISORSE	P1	P2	P3	P4
Numero di persone che si occupano dei Social Media aziendali.	2	1	1	1
Numero di ore a settimana dedicate all'aggiornamento dei canali Social (in media).	5	2	2	2

Tabella 12: Risorse umane dedicate ai Social Media dal primo campione di PMI.

Nelle P2-P3-P4 la gestione dei Social Media è affidata ad un'unica persona, solo nel caso della P1 i Social Media aziendali vengono gestiti da due persone; ovvero dal responsabile Marketing aziendale affiancato da un risorsa junior assunta da poco tempo dall'impresa. Conseguentemente il tempo dedicato ai Social Media dalla P1 è superiore rispetto a quello delle altre imprese. Comunque in tutti i casi la media del tempo dedicato alla gestione dei Social Media è sensibilmente inferiore a quella osservata dal Social Media Examiner Report (2017) dove è emerso come, considerando il caso di Social Media gestiti da un'unica persona all'interno di imprese B2B, a questi vengano dedicate nel 68% dei casi più di sei ore settimanali. A questo si aggiunge anche il fatto che in tutte le PMI i Social Media non sono gestiti, secondo quanto affermato dagli imprenditori, da personale con specifiche competenze. La gestione dei Social Media viene, infatti, affidata dalle imprese ai propri responsabili commerciali o, nel caso delle P1-P3, ai responsabili Marketing in aggiunta alle loro mansioni ordinarie. Date le risposte ottenute è stato ritenuto opportuno chiedere, come evidenziato nel precedente capitolo, se vengano previsti corsi di formazione dedicati al personale che si occupa della gestione dei Social Media. Le risposte in questo caso sono state tutte negative, nessun imprenditore ha previsto o ha in programma corsi di formazione per il proprio personale che si occupa dei Social Media. Inoltre, in tutte le imprese è anche assente un budget prestabilito e dedicato ad attività di Social Advertising. Le motivazioni alla base di questa scelta sono legate al fatto che tali attività non sono ad oggi pianificate e vengono implementate solo in casi molto particolari come eventi, fiere, o altre iniziative aziendali ritenute rilevanti dagli imprenditori. In aggiunta a questo gli imprenditori, anche in base alle risorse umane a disposizione, hanno evidenziato come sia più semplice svolgere campagne di Search Engine Marketing sui motori di ricerca con cui hanno più familiarità e esperienza. Dall'osservazione di precedenti campagne di Search

Engine Marketing svolte è emerso come siano finalizzate principalmente alla presentazione dei prodotti aziendali e quindi alla vendita o alla generazione di richieste di contatto da parte di retailers e rivenditori. Relativamente invece alle modalità di creazione dei contenuti e aggiornamento dei Social Media aziendali i risultati ottenuti dalle interviste sono riportati nella seguente tabella.

PMI / CONTENT STRATEGY	P1	P2	P3	P4
Presenza di un documento per la strategia di contenuti.	Si	No	No	No
Presenza di un piano editoriale per i Social Media presidiati.	Si	No	Si	No
Pubblicazione di contenuti dedicati per ciascun Social Media.	No	No	No	No

Tabella 13: Presenza di una strategia per la creazione di contenuti nel primo campione di PMI.

Solo la P1 ha redatto un documento strategico volto ad individuare e determinare linee guida per la progettazione e creazione dei contenuti da condividere sui Social Media. Il documento analizzato, fornito previa richiesta all'imprenditore, si limita ad identificare i valori aziendali, selezionare quali sono gli argomenti ritenuti di maggior interesse e utilità per la comunicazione aziendale e a riportare delle specifiche indicazioni più tecniche per l'utilizzo di elementi testuali, visivi e multimediali. Negli altri casi la progettazione e la creazione di contenuti per i Social Media vengono svolte in totale autonomia da parte di chi ne ha la responsabilità di gestione. Nei casi delle P1-P3 esiste un piano editoriale che specifica quali contenuti verranno creati e condivisi sulle diverse piattaforme Social aziendali. Entrambi i piani editoriali delle imprese non hanno un'estensione temporale prefissata dato che il loro principale obiettivo è quello di far verificare agli imprenditori quali contenuti saranno condivisi e in caso di necessità apportare modifiche. L'estensione del piano editoriale viene quindi decisa di volta in volta dai responsabili Marketing delle P1-P3 in base al tempo che hanno a disposizione per la progettazione e la creazione di nuovi contenuti. Nelle altre due imprese (P2-P4), invece, non esiste un piano editoriale a tale scopo e i Social Media vengono quindi aggiornati senza alcuna frequenza prestabilita e, soprattutto, la verifica dei contenuti diffusi viene effettuata dagli imprenditori solo una volta che ne sia avvenuta la pubblicazione. Sebbene tutte le imprese siano presenti su Social Media molto differenti tra loro gli imprenditori hanno confermato come vengano pubblicati in genere gli stessi contenuti, con le necessarie modifiche, su tutti i Social Media

presidiati. Qualora questo non sia tecnicamente possibile le imprese evitano di pubblicare contenuti. Si spiega così perché, considerando quanto emerso dal modello IVO, la frequenza di pubblicazione nei diversi Social Media sia molto differente tra le imprese. Dall'osservazione dei profili Social presidiati dalle imprese si è, inoltre, rilevato come, in accordo con quanto già evidenziato in letteratura, i contenuti diffusi siano quasi esclusivamente finalizzati alla presentazione dei prodotti realizzati secondo una mentalità "broadcast" (tipica del web 1.0) con una comunicazione a senso unico finalizzata unicamente alla vendita sperando di catturare l'attenzione degli utenti finali (Handley & Chapman 2011, Bhargava 2012; Halligan & Shah 2014; Barrett & Pulizzi 2008). Tutti gli imprenditori intervistati hanno affermato che attualmente all'interno delle aziende non esiste alcuna Social Media Policy e quindi non c'è alcun controllo su come i Social Media vengano utilizzati da chi ne ha la responsabilità e soprattutto non esistono linee guida per la gestione delle interazioni con i diversi stakeholders che avvengono quotidianamente attraverso tali canali. Considerando le attività di monitoraggio dedicate ai Social Media solo le P1-P3 hanno implementato delle attività di reportistica a scadenza prestabilita, in particolare la P1 si affida ad analisi su base bimensile, mentre la P3 su base trimestrale. L'analisi dei documenti di reportistica forniti dagli imprenditori ha evidenziato come i report si basino esclusivamente su metriche e indicatori di performance fornite dalle stesse piattaforme Social, come ad esempio crescita del numero di like/followers e persone/copertura raggiunti. Si è osservato, quindi, come tali documenti non siano perfettamente integrati con gli obiettivi aziendali perseguiti dagli imprenditori delle P1-P3. Ad esempio, in entrambi i casi, attraverso l'analisi dei report non si è stati in grado di risalire a quale sia il numero, la percentuale o la tipologia di nuovi contatti generati dai differenti Social Media presidiati, oppure quale sia il loro impatto su altri indicatori di performance legati a specifiche attività di Marketing (Peters et al., 2013). Infatti gli imprenditori, pur avendo affermato di ritenere molto importante il traffico generato al sito web aziendale, ai fini della visibilità online dell'impresa, non sono in grado con l'attuale reportistica di determinare quanti nuovi utenti arrivino al sito web attraverso i Social Media e quale tra questi sia il più idoneo per tale obiettivo. Tali problematiche nel valutare le performance dei Social Media aziendali sono probabilmente imputabili al fatto che gli obiettivi aziendali da perseguire tramite i Social Media non sono stati definiti in modo abbastanza specifico e mirato. Per quanto riguarda le altre PMI (P2-P4) gli imprenditori hanno confermato l'assenza di una reportistica temporizzata dedicata ai Social Media. Il monitoraggio delle attività avviene quindi in modo informale, non strutturato e frammentato nel tempo. Gli imprenditori si limitano ad osservare quanto avviene sui

Social Media e ad analizzare in modo isolato le metriche e gli insights forniti dalle piattaforme dove le imprese sono più attive. Inoltre, sebbene tutti gli imprenditori abbiano affermato come la decisione di essere presenti sui Social Media sia anche dovuta all'osservazione e analisi di quanto stanno facendo i propri concorrenti non si sono rilevate attività strutturate di analisi e monitoraggio continuative in tal senso. Sono anche assenti, considerando le P1-P3, attività di ascolto e monitoraggio rivolte ai target di utenti e segmenti di mercato che gli imprenditori hanno precedentemente affermato di voler raggiungere attraverso i Social Media al fine di perfezionarne la definizione o identificarne di nuovi.

6.5 Percezioni degli imprenditori, problematiche e future azioni da parte delle PMI che gestiscono i Social Media internamente

Gli imprenditori delle P2-P3-P4 non si sono dichiarati soddisfatti della presenza aziendale sui Social Media presidiati. Nel caso delle P2-P4 le ragioni alla base di tale insoddisfazione sono essenzialmente legate alla scarsa comprensione degli obiettivi che possono essere perseguiti tramite i Social Media, che ne pregiudica da parte degli imprenditori la volontà di sfruttarli maggiormente, e anche la misurazione di un ritorno d'investimento e dell'efficacia delle attività svolte. Infatti, entrambi gli imprenditori hanno affermato che ad oggi i canali Social aziendali rappresentino essenzialmente una perdita di tempo e non siano in grado di portare tangibili benefici alle performance aziendali. L'imprenditore della P3, pur riconoscendo l'importanza dei Social Media e dichiarandosi consapevole che possono essere sfruttati per raggiungere efficacemente i target di utenti a cui è interessato, ritiene che, ad oggi, il tempo e le risorse umane interne richieste per la loro gestione non siano sufficienti e un loro maggiore impiego non praticabile come testimonia la seguente affermazione.

“Siamo riusciti a generare diverse richieste di contatto e lead dai Social Media ma ci stiamo accorgendo che per ottenere tali risultati in modo costante bisogna postare sempre contenuti interessanti ed essere attivi su tutti i canali e il nostro responsabile commerciale non ha sempre il tempo per farlo.” (Imprenditore P3).

L'imprenditore della P1 ha affermato invece di aver avuto diverse evidenze dell'efficacia dei Social Media aziendali, soprattutto per quanto riguarda la generazione di nuovi contatti in ambito B2B. Tuttavia anche in questo caso l'imprenditore ha espresso difficoltà nel tracciare con la necessaria precisione i risultati ottenuti, ritenuti inferiori a quelli attesi considerando le risorse investite.

“Vorremmo riuscire a capire quanti nuovi clienti e contatti ci porti effettivamente effettivamente ogni Social Media perché ad oggi abbiamo l'impressione che la maggior parte dei lead siano utenti che già conoscevano la nostra azienda.” (Imprenditore P1).

Nella seguente tabella sono sintetizzate e riportate le principali problematiche sollevate dagli imprenditori intervistati.

PMI / CRITICITÀ RISCONTRATE	P1	P2	P3	P4
Tempo richiesto per la gestione dei Social Media aziendali.		X	X	X
Creatività/Idee richieste per la creazione continua di nuovi contenuti.	X			
Costo delle campagne di Social Advertising.		X	X	X
Scarsi risultati dalle campagne di Social Advertising.	X			
Difficoltà nel monitoraggio e misurazione dei risultati.	X	X	X	X
Assenza di personale con le necessarie competenze.	X	X	X	X

Tabella 14: Principali criticità emerse dalle interviste con gli imprenditori del primo campione di PMI.

Nonostante precedenti riferimenti in letteratura, si è osservato come nessun imprenditore abbia espresso preoccupazione o identificato criticità relative al fatto che i contenuti pubblicati e le interazioni sui Social Media, non sempre controllabili, possano danneggiare l'immagine e la reputazione dell'azienda, ciò è coerente con il fatto che nessuna impresa abbia predisposto una Social Media Policy e che quindi tale rischio non venga attualmente considerato da parte degli imprenditori. Le principali problematiche rilevate dagli imprenditori sono relative all'assenza di personale con competenze specialistiche e, considerando le P2-P3-P4, al tempo richiesto per la gestione dei Social Media aziendali. Tali constatazioni sono risultate essere allineate con quanto osservato in letteratura da Batikas et al., (2013), Pesonen et al., (2013), Schaffer, (2013) e Michaelidou et al., (2011). Inoltre gli imprenditori delle P2-P3-P4 ritengono che le campagne sui Social Media siano attualmente di difficile implementazione date le competenze interne a disposizione (P3) e troppo costose (P2-P4). D'altra parte però è interessante osservare come le criticità rilevate dall'impresa P1 siano in parte differenti a quelle riportate dagli altri imprenditori. Infatti l'imprenditore non ha fatto alcun riferimento né al costo delle campagne di Social Advertising, in questo caso l'insoddisfazione è legata ai risultati ottenuti, né al tempo richiesto per la gestione dei Social Media aziendali, entrambi ritenuti sostenibili e compatibili con le risorse aziendali dedicate a tali canali. Le principali criticità sono

relative alla necessità di creare in modo costante contenuti di maggiore qualità, più rilevanti e in grado di generare maggiori interazioni sui Social Media presidiati, aumentando quindi la visibilità del Brand e incrementando la possibilità di generare lead (Brennan & Croft, 2012). L'imprenditore ha infatti evidenziato come tale attività richieda uno sforzo creativo, progettuale e operativo significativo considerando l'elevato numero di Social Media presidiati. Una tale problematica è stata anche rilevata dalla letteratura relativa alle attività di Content Marketing attraverso i Social Media che richiedono alle imprese la creazione di contenuti specifici, rilevanti e differenziati per ciascun Social Media presidiato (Mangold & Faulds, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010; Lieb, 2011; Rowley, 2009). Inoltre è emersa anche un'insoddisfazione legata ai risultati ottenuti dalle campagne di Social Advertising che secondo l'imprenditore non sono state in grado di portare risultati concreti e tangibili, ad eccezione di un temporaneo miglioramento di metriche e indicatori di performance dei Social Media dove sono state svolte. Il problema in questo caso sembra essere legato, dall'analisi dei report forniti dall'impresa, dal fatto che tali attività siano svolte in modo frammentato e sporadico e quindi con un'attività di monitoraggio non strutturata e focalizzata quasi esclusivamente su indicatori di performance relative ai diversi Social Media, come ad esempio numero di likes, interazioni ottenute, persone raggiunte etc... senza che quest'ultimi siano stati legati agli obiettivi attesi (Bottles & Sherlock, 2011; Gotterbarn, 2012; Thackeray et al., 2008; Dutta, 2010). La misurazione ed un'efficace tracciamento dei risultati, sia di attività organiche sia di attività a pagamento, è risultato essere un problema comune a tutti gli imprenditori che rende difficile provare l'efficacia e l'efficienza dei Social Media, anche qualora ci siano dei segnali, evidenze indirette o semplici percezioni, come nel caso delle P1-P3. In questo senso in letteratura è stato già dimostrato come l'impossibilità di misurare e tracciare i risultati conseguiti attraverso i Social Media non solo ne renda difficile comprendere l'utilità da parte degli imprenditori ma potrebbe anche impattare negativamente la volontà di dedicarvi risorse aziendali e futuri investimenti (Stockdale et al, 2012; Geho & Dangelo, 2012; Angel & Sexsmith, 2011; Bernoff & Li, 2008). Infatti, analizzando le future azioni previste dagli imprenditori per la gestione dei Social Media aziendali quest'ultime sono differenti e in alcuni casi divergenti.

PMI / FUTURE AZIONI	P1	P2	P3	P4
Progettare nuovi contenuti e aumentare la frequenza di aggiornamento dei canali Social.	X			
Migliorare il monitoraggio e la tracciabilità dei risultati.	X			
Ricerca di nuovo personale da dedicare ai Social Media.			X	
Dedicare più tempo ai Social Media.			X	
Nessuna azione.		X		X

Tabella 15: Future azioni previste dagli imprenditori del primo campione di PMI.

Solo gli imprenditori delle P1-P3 intendono incrementare le attività svolte sui Social Media seguendo due strade differenti. Nel caso della P1 l'imprenditore ha affermato di voler concentrare gli sforzi aziendali nella progettazione di nuovi contenuti da dedicare ai Social Media in grado di generare maggiori interazioni e richieste di contatto, aumentandone conseguentemente anche la frequenza pubblicazione. Questa è stata ritenuta la soluzione migliore per ottenere maggiori risultati da tali strumenti senza ricorrere maggiormente a campagne di Social Advertising ritenute non efficaci dall'imprenditore. Oltre all'aumento dei contenuti pubblicati, l'imprenditore vorrebbe anche intraprendere azioni per migliorare il tracciamento dei risultati e delle azioni svolte sui Social Media per poterle valutare con maggiore precisione il ritorno d'investimento, tuttavia non è stato in grado di delineare una chiara strategia d'azioni per poterlo fare. L'imprenditore della P3 è ben consapevole del fatto che le risorse interne a disposizione e dedicate ai Social Media non siano attualmente sufficienti per poterli sfruttare con successo e quindi si è dichiarato attivo nella ricerca di nuovo personale specializzato nella gestione dei Social Media. L'obiettivo è quello di dedicare quindi più tempo e competenze specializzate alla gestione di questi canali. Invece, nei casi delle P2-P4, gli imprenditori si sono dimostrati alquanto scettici sull'effettiva utilità dei Social Media aziendali, non intendono quindi effettuare nessuna azione che implichi un maggior dispendio di risorse interne e finanziarie o una modifica dei processi aziendali interni per liberare ulteriori risorse.

Ad oggi ritengo che il tempo utilizzato per la gestione dei canali Social aziendali potrebbe essere impiegato per altre attività più utili. (Imprenditore P4).

6.6 Organizzazione aziendale e visibilità online delle PMI B2B che gestiscono i Social Media con il supporto di un'agenzia

La stessa metodologia di analisi utilizzata precedentemente è stata quindi applicata al secondo campione di PMI dove i Social Media vengono gestiti dalle imprese con il supporto di un'agenzia di Marketing online.

PMI	Fatturato in € (approssimato)	N° Dipendenti	Presenza di una funzione Marketing aziendale	Presenza di personale esclusivamente dedicato al Marketing online
P5	8.700.000	41	Si	Si
P6	9.300.000	40	Si	No
P7	7.000.000	39	Si	No
P8	10.500.000	59	Si	Si

Tabella 16: Fatturato, numero dipendenti, presenza di una funzione Marketing e personale dedicato al Marketing online considerando il secondo campione di PMI.

Le PMI B2B appartenenti al secondo campione di indagine sono molto simili a quelle osservate precedentemente. Infatti, anche in questo caso, il numero di dipendenti è compreso tra i 40 e i 60 effettivi e il fatturato tra gli 8 e 11 milioni di euro. A differenza però di quanto visto precedentemente tutte le PMI hanno al loro interno una funzione Marketing aziendale e in due casi, P5-P6, personale che si occupa esclusivamente di attività relative al Marketing online. Si è rilevato quindi come, a differenza del primo set d'indagine, la gestione dei Social Media aziendali sia affidata a risorse che si occupano di attività di Marketing.

PMI	Chi ha la responsabilità della gestione dei Social Media aziendali
P5	Responsabile Web Marketing
P6	Responsabile Marketing
P7	Responsabile Marketing
P8	Responsabile Web Marketing

Tabella 17: Chi gestisce i Social Media nel secondo campione di PMI.

Le P5-P8 hanno al loro interno un addetto che segue tutte le attività inerenti il Marketing e la comunicazione aziendale online e che si occupa quindi di gestire e coordinare le attività svolte sui Social Media in collaborazione con l'agenzia esterna. Le altre due imprese invece hanno affidato la stessa mansione ai loro responsabili Marketing che però non si dedicano esclusivamente ad attività online, ma anche offline come ad esempio organizzazione di eventi, fiere e curare pubbliche relazioni con diversi stakeholders aziendali. Tutte le PMI del campione, considerando la visibilità online del sito web aziendale hanno conseguito il massimo del punteggio attraverso il modello IVO e sono presenti sui seguenti canali Social.

PMI / SOCIAL MEDIA	P5	P6	P7	P8
Facebook	1	1	1	1
Instagram	1	1	0	1
Twitter	0	1	1	1
Youtube	1	0	0	1
Linkedin	0	1	1	1
Pinterest	1	1	1	1
TOTALE	4	5	4	6

Tabella 18: Presenza sui Social Media considerando il secondo campione di PMI.

Dalla tabella si evince come tutte le imprese siano presenti in quasi tutti i Social Media più utilizzati in contesti di mercato B2B. In particolare la P8 è presente su tutti i Social Media considerati. Si tratta quindi di uno scenario molto simile a quanto emerso precedentemente, considerando anche che Pinterest e Facebook sono utilizzati da tutte le imprese partecipanti. Tuttavia sono emerse significative differenze relative alla frequenza di aggiornamento dei Social Media presidiati oltre che all'implementazione di campagne di Social Advertising.

PMI / Social Media Marketing	P5	P6	P7	P8
Aggiornamenti su Facebook	1	1	1	1
Aggiornamenti su Instagram	1	1	1	1
Aggiornamenti su Twitter	0	0	0	0
Aggiornamenti su Youtube	0	0	0	1
Aggiornamenti su LinkedIn	1	1	1	1
Aggiornamenti su Pinterest	0	1	1	1
Campagne di Social Media Marketing	1	1	1	1
TOTALE	4	5	5	6

Tabella 19: Attività di Social Media Marketing svolte dal secondo campione di PMI.

Le PMI tendono ad aggiornare con frequenza giornaliera, in alcuni casi anche superiore (P5-P8), la maggior parte dei canali Social dove sono presenti, mentre precedentemente si è osservato come un risultato simile sia stato raggiunto solo dalla P1. In aggiunta a questo tutte le imprese hanno svolto campagne sui Social Media nei 30 giorni precedenti all'analisi attraverso il modello IVO e come, confermato dagli stessi imprenditori, svolgono con costanza e frequenza tali attività. Le PMI, sempre considerando i dati ottenuti dall'applicazione del modello IVO, preferiscono infatti sfruttare i Social Media per attività promozionali online piuttosto che campagne di Search Engine Marketing.

PMI / SEM	P5	P6	P7	P8
Annunci a pagamento sui motori di ricerca	1	1	1	0
Pubblicità su altri siti web e/o portali	0	0	0	0
TOTALE	1	1	1	0

Tabella 20: Punteggio delle PMI nell'ultima area del modello IVO (SEM).

Infatti nessuna impresa ricorre al posizionamento di pubblicità sotto forma di banner o link cliccabili in altri siti o portali web. Le uniche campagne di Search Engine Marketing svolte sono quelle finalizzate al posizionamento di annunci sponsorizzati nei motori di ricerca, soprattutto in Google. In questo caso è interessante osservare come l'impresa partecipante numero 8 non svolga nessuna campagna di Search Engine Marketing.

6.7 Implementazione di una Social Media Strategy nelle PMI B2B che gestiscono i Social Media con il supporto di un'agenzia

Dalle interviste svolte con gli imprenditori e dai documenti aziendali forniti si è osservato come tutte le imprese partecipanti abbiano definito con il supporto strategico dell'agenzia delle buyer personas a cui rivolgere la comunicazione aziendale sui Social Media. Si tratta di un aspetto ritenuto di fondamentale importanza dalla recente letteratura accademica dato che avere una profonda comprensione di chi sono i propri clienti ideali è fondamentale per guidare la definizione di obiettivi, la creazione e la distribuzione di contenuti, la misurazione dei risultati e tutto ciò che riguarda l'acquisizione e la fidelizzazione di nuovi clienti (Revella, 2015; Daoud, 2016; Dawe, 2015; Kelly et al., 2017). L'analisi dei casi studio ha confermato come gli imprenditori non si sono limitati, come osservato nei casi delle P1-P3, ad ipotizzare dei segmenti o target che potrebbero essere interessati all'offerta aziendale ma hanno definito degli esempi di *"persone reali"* che desiderano raggiungere e delle quali hanno identificato caratteristiche demografiche, obiettivi, aspirazioni, problematiche e difficoltà, ruoli all'interno delle imprese, comportamenti e azioni svolte in diversi ambiti online (fonti informative online consultate, siti web e portali visitati, Social Media utilizzati etc.). Nella seguente immagine viene rappresentato una parte del risultato finale ottenuto dalla P8.



Illustrazione 31: Estratto di un documento per la definizione di Buyer Personas.

Fonte: Documenti aziendali forniti dall'imprenditore della P8.

Per ottenere questo risultato gli imprenditori hanno utilizzato diverse tecniche come ad

esempio l'analisi del proprio database di clienti per identificare le principali modalità attraverso cui quest'ultimi sono diventati prima lead e quindi clienti dell'azienda (P5-P7-P8), focus groups con i responsabili commerciali e i responsabili Marketing per identificare caratteristiche comuni di clienti che interagiscono maggiormente con l'impresa e ne sono maggiormente soddisfatti (P5-P6-P7), interviste con clienti già acquisiti e fidelizzati per scoprire cosa apprezzano dell'offerta aziendale e cosa ritengano invece debba essere migliorato (P5-P6-P7-P8) e infine attività di monitoraggio sul website aziendale svolte attraverso diversi software, come ad esempio Google Analytics, Hubspot e Google Tag Manager, per identificare quali sono le pagine e i contenuti più visitati e quindi ritenuti rilevanti (P5-P6-P8). Conseguentemente, quindi, la scelta dei Social Media presidiati e la definizione degli obiettivi hanno seguito modalità differenti rispetto a quanto osservato precedentemente. In particolare gli imprenditori hanno scelto i diversi Social Media, non solo considerando quanto fanno i propri concorrenti ma basandosi sulle informazioni e sulle evidenze emerse dalla definizione delle buyer personas e sugli obiettivi che intendono conseguire attraverso i Social Media, riportati nella seguente tabella.

PMI / OBIETTIVI	P5	P6	P7	P8
Generazione di Lead B2B.		X	X	
Generazione di Lead B2C.	X			X
Assistenza ai clienti.	X			X
Aumentare l'autorità del Brand.		X	X	
Aumentare traffico al Website.	X	X	X	X

Tabella 21: Obiettivi perseguiti dal secondo campione di PMI.

Si può osservare come gli imprenditori abbiano definito obiettivi molto più specifici da conseguire attraverso i Social Media rispetto a quanto visto nel caso del precedente campione di PMI. Gli imprenditori delle P5-P8 si sono dichiarati principalmente interessati alla generazione di contatti di utenti finali B2C che poi potranno essere indirizzati ai retailers aziendali per concludere il loro processo d'acquisto, incrementando le vendite aziendali. L'orientamento al cliente finale di entrambe le imprese ha spinto, inoltre, gli imprenditori a voler sfruttare i Social Media per attività di assistenza e servizio ai clienti. L'imprenditore della P5 ha espressamente citato come, in fase di definizione delle buyer

personas, risposte rapide e veloci attraverso i canali Social aziendali abbiano un alto valore percepito e siano state espressamente richieste nelle interviste dagli stessi consumatori finali, similmente l'imprenditore della P8, dall'analisi del proprio database di clienti, ha osservato come spesso il primo contatto da parte di utenti finali arrivi sui Social Media aziendali e come quest'ultimi siano restii ad utilizzare altre forme di contatto come ad esempio email o telefonate per non condividere informazioni riservate.

“Abbiamo provato a suggerire agli utenti che ci scrivevano su Facebook di inviare le loro richieste sul form del sito web ma molti poi non lo facevano. Quando invece chiedevamo agli utenti di mandarci un messaggio privato i tassi di risposta sono notevolmente migliorati.”
(Imprenditore P8).

Differentemente, considerando le P6-P7, gli imprenditori ritengono particolarmente utili i Social Media per generare contatti di nuovi retailers e distributori B2B. Infatti le buyer personas sviluppate dalle imprese fanno riferimento a responsabili di acquisto e approvvigionamento di retailers o titolari di rivenditori di minori dimensioni. Nella seguente immagine è stato rappresentato un estratto di una buyer personas realizzata dalla P6 e, anche nel caso della P7, si sono analizzati documenti con contenuti molto simili.


RETAIL MANAGER	CHI?
<p>BACKGROUND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Età: 30-50 anni. • Può essere sia uomo che donna. • È un retailer o uno store development manager. • Social Network: è attivo principalmente su LinkedIn (dove si mantiene in contatto con altri colleghi) e cura la sua immagine professionale, gli altri social network come Facebook e Instagram vengono utilizzati nel tempo libero e in maniera inferiore a LinkedIn per tenersi aggiornati sulle tendenze del settore. 	 <p><i>“Quello di cui ho bisogno è un'azienda in grado di guidarmi nella realizzazione del mio progetto.”</i></p>

Illustrazione 32: Estratto di un documento per la definizione di Buyer Personas.

Fonte: Documenti aziendali forniti dall'imprenditore della P6.

Dalle risposte ottenute dagli imprenditori si è rilevato come entrambi ritengano, inoltre,

importanti i Social Media per aumentare l'autorità del marchio/Brand aziendale, rafforzando la posizione dell'impresa (Beverland et al., 2007) nei confronti dei propri buyers B2B in modo da influenzare le loro decisioni d'acquisto. Questo aspetto è stato considerato particolarmente importante dagli imprenditori a causa del settore di appartenenza e contesto di mercato industriale dove i clienti B2B, a cui sono principalmente interessati gli imprenditori, sono più focalizzati sulla reputazione, sul prestigio e quindi autorità del marchio piuttosto che sulle sole caratteristiche tecniche dei singoli prodotti; risultati simili sono stati osservati in letteratura da Brown et al., (2007) e McQuiston (2004). Inoltre Fink-Shamit & Bar-Ilan (2008) hanno dimostrato come l'autorevolezza e l'autorità di un Brand possano impattare in modo significativo la qualità e la rilevanza percepite dei contenuti diffusi online. Un obiettivo comune per tutti gli imprenditori e che motiva l'utilizzo dei Social Media è quello di migliorare la visibilità online dell'impresa incrementando attraverso tali strumenti il traffico al sito web aziendale. Ciò è risultato essere coerente con quanto osservato da Järvinen & Taiminen (2016) secondo cui la maggior parte dei contenuti più rilevanti sviluppati online dalle imprese si trovano proprio all'interno del website aziendale e gli altri canali come ad esempio i motori di ricerca, i Social Media, e-mail e campagne a pagamento vengono principalmente utilizzati per promuovere tali contenuti e portare quindi potenziali lead al sito web aziendale.

Ritengo che l'obiettivo principale dei Social Networks sia generare traffico di qualità e profilato al nostro sito web. (Imprenditore P6).

L'importanza attribuita a questo obiettivo dagli imprenditori è dovuto al fatto che, attraverso form e pagine di contatto, siano in grado di raccogliere richieste di contatto e profilare i visitatori del sito web aziendale che rappresenta il fulcro di tutta la comunicazione online. In modo simile a quanto fatto precedentemente si sono osservate quindi le risorse che le PMI mettono a disposizione per la gestione dei Social Media aziendali.

PMI / RISORSE	P5	P6	P7	P8
Numero di persone che si occupano dei Social Media aziendali.	1	1	1	1
Numero di ore a settimana dedicate alla gestione dei canali Social (in media).	5	3	3	5

Tabella 22: Risorse umane dedicate ai Social Media dal secondo campione di PMI.

In tutte le PMI i canali Social vengono gestiti da un'unica persona che è anche incaricata di mantenere i rapporti e coordinare il lavoro con l'agenzia di Marketing online. Nonostante questo si è osservato come il tempo dedicato alla gestione dei Social Media, considerando risorse umane interne le imprese, sia leggermente superiore a quello rilevato nel primo campione d'indagine. Dalle risposte ottenute dagli imprenditori la ragione è dovuta al fatto che sebbene l'agenzia svolga la maggior parte delle attività operative relative all'aggiornamento dei Social Media aziendali sono comunque richieste una serie di attività di coordinamento e condivisione di informazioni tra impresa ed agenzia, finalizzate ad esempio alla definizione e approvazione di piani editoriali, aggiornamento di strategie di contenuto e buyer personas, segnalazioni di iniziative aziendali e controlli congiunti relativi alla misurazione dei risultati. Il tempo maggiore dedicato dalle P5-P8 è dovuto alle attività di assistenza agli utenti finali B2C svolte attraverso i Social Media ed, inoltre, in quest'ultime due PMI è stata anche rilevata la presenza di personale con competenze specifiche relative alla comunicazione in ambito Social Media. Nelle altre invece la responsabilità dei Social Media e la loro gestione è invece affidata ai responsabili Marketing che, come confermato dagli stessi imprenditori, non hanno competenze specifiche in tal senso. Tuttavia entrambi gli imprenditori hanno confermato come siano previsti o in fase di attuazione attività di formazione interne. L'imprenditore P7 ritiene importante formare il personale per controllare e coordinare il lavoro con l'agenzia, mentre l'imprenditore della P6 intende in futuro internalizzare tutte le attività più strategiche lasciando all'agenzia solo il compito di creare e pubblicare i contenuti nei differenti canali Social.

PMI / RISORSE	P5	P6	P7	P8
Personale con specifiche competenze per la gestione dei Social Media.	Si	No	No	Si
Budget per campagne di Social Media Marketing.	Si	No	No	Si
Piani di formazione per il personale che si occupa dei Social Media.	No	Si	Si	No

Tabella 23: Risorse dedicate ai Social Media dal secondo campione di PMI.

Sebbene tutte le PMI svolgano regolarmente e con costanza attività di Social Advertising sui diversi Social Media aziendali solo le P5-P8 hanno redatto un piano di campagne con un budget mensile prestabilito. Entrambi i piani sono stati realizzati in collaborazione con l'agenzia e si estendono per una durata complessiva di tre mesi per garantire flessibilità e eventuali modifiche. Nei piani sono stati specificati gli obiettivi da raggiungere quindi la tipologia di campagne, i Social Media aziendali interessati e i budget ad esse destinati. Entrambi gli imprenditori hanno adottato questa soluzione perché la gestione delle campagne è stata completamente esternalizzata all'agenzia e i responsabili interni alle aziende mantengono un ruolo di controllo e di supporto all'agenzia per implementare le campagne e analizzarne i risultati. Nel caso delle P6-P7 invece non esistono dei piani campagne ne budget predeterminati da dedicare a tali attività dato che anche in questo caso le campagne svolte vengono attivate su richiesta degli imprenditori o dei responsabili Marketing e quindi sviluppate di volta in volta con il supporto dell'agenzia. Differentemente in tutte le PMI la progettazione, la creazione e le modalità di distribuzione dei contenuti dedicati ai Social Media, condivisi in modo organico, viene svolta in completa sinergia e collaborazione con l'agenzia come confermato dal fatto che tutte le PMI hanno redatto un documento volto alla definizione di una strategia di contenuti da dedicare ai Social Media. Dall'analisi dei documenti forniti dagli imprenditori è emerso come siano stati definite tipologie di contenuti differenti sia a seconda delle buyer personas sia a seconda della tipologia di Social Media presidiati. I contenuti dedicati ai buyers B2B delle P6-P7 sono principalmente link a contenuti di approfondimento o a pagine dei website aziendali, sotto forma di blog post, video o infografiche, dove vengono presentate le caratteristiche più tecniche dei prodotti, i processi produttivi e i materiali utilizzati, modalità di fornitura, consigli per la scelta dei prodotti e analisi dei principali

trend di settore. Gli imprenditori utilizzano prevalentemente LinkedIn e Facebook per la loro distribuzione e si è inoltre osservato come tali contenuti non siano finalizzati alla sola presentazione e vendita dei prodotti ma siano progettati per stimolare le interazioni da parte dei buyers B2B attraverso l'implementazione di "call to action" che li invitano a compiere azioni allineate agli obiettivi aziendali (Eisenberg & Eisenberg, 2006) come ad esempio condividere un contenuto, leggere un blog post, compilare un form, lasciare un commento o lasciare il proprio contatto per avere maggiori informazioni. Si tratta di un insieme di azioni volte sia a sfruttare l'elevata interattività e partecipazione tipiche dei Social Media e allo stesso tempo far attraversare ai potenziali clienti tutte le diverse fasi del processo d'acquisto (Harrison-Walker & Neeley, 2004, Andzulis et al., 2012). Le P5-P8 seguono lo stesso processo in modo speculare ma focalizzandosi sugli utenti finali B2C. I contenuti creati dalle imprese sono principalmente foto e immagini dei prodotti inseriti in un contesto domestico o reale, articoli di approfondimento che forniscono consigli e soluzioni agli utenti su come arredare la propria casa, sondaggi e contest per stimolare interazioni sui Social Media e allo stesso tempo raccogliere informazioni, ed, infine, link e informazioni utili per gli utenti che hanno deciso di acquistare i prodotti, come ad esempio posizione dei rivenditori, disponibilità dei prodotti e modalità per inviare richieste all'impresa. I Social più utilizzati in questo senso dalle P5-P8 sono risultati essere Facebook, Instagram e Pinterest. Tali pratiche emerse dall'analisi dei documenti aziendali e dai contenuti condivisi dalle imprese sui differenti Social Media sono inoltre allineate a quanto sostenuto in letteratura secondo cui i contenuti debbano variare a seconda della piattaforma dove vengono fruiti Jefferson & Tanton (2015) e soprattutto rispondere a reali necessità delle persone a cui ci si rivolge (Baer, 2012; Handley & Chapman, 2011; Wuebben, 2011). Nei documenti relativi alla strategia di contenuti sono presenti anche linee guida più operative per la creazione dei contenuti che viene svolta in tutti i casi dall'agenzia. La distribuzione viene realizzata tramite un piano editoriale mensile, per ciascun Social Media aziendale, che viene approvato e revisionato di volta in volta dalle figure responsabili. In tutte le imprese si è, inoltre, osservata la presenza di una Social Media Policy che è stata sviluppata per definire ruoli e responsabilità nella gestione dei Social Media, considerando anche il coinvolgimento di risorse umane esterne all'impresa appartenenti all'agenzia. La Social Media Policy sviluppata dalle P6-P7 è soprattutto incentrata a definire chiaramente quali tipologie di contenuti non sarebbe opportuno condividere sui Social Media aziendali, il tono di voce e le modalità di risposta che deve avere l'azienda attraverso i profili presidiati e soprattutto assicurare che responsabili commerciali e i dipendenti non pubblicino aggiornamenti in grado di danneggiare

l'autorità del Brand, obiettivo ritenuto particolarmente importante e rilevante dagli imprenditori. Le P5-P8, oltre a definire in modo simile quali contenuti non dovrebbero essere diffusi pubblicamente, come ad esempio listini prezzi dei rivenditori per evitare di metterli in competizione oppure foto e immagini dei prodotti a bassa qualità, si sono invece concentrate sul definire linee guida per gestire e rispondere alle richieste dei clienti finali B2C, sviluppando procedure interne e condivise con l'agenzia per la gestione di reclami e richieste che avvengono spesso anche sotto forma di commenti visibili agli aggiornamenti diffusi dalle aziende sui Social Media. Nella seguente immagine viene mostrato un esempio tipico delle interazioni che avvengono sul profilo Facebook della P8.

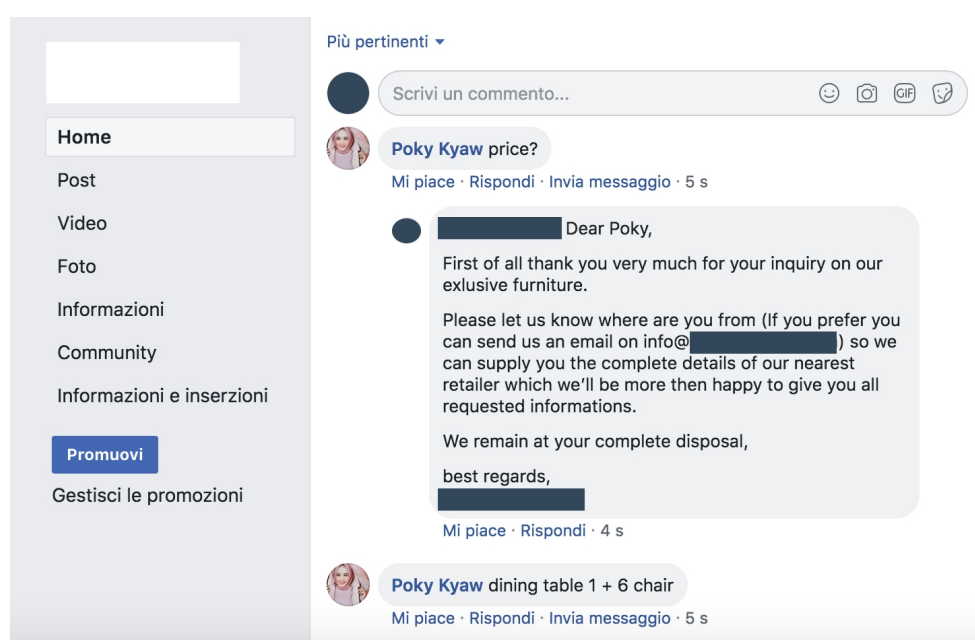


Illustrazione 33: Interazioni degli utenti sui profili Social della P8.

Fonte: Osservazione della presenza online delle PMI.

Il monitoraggio e l'analisi delle attività svolte sui Social Media sono in tutti i casi svolte dall'agenzia su esplicita richiesta da parte degli imprenditori. Le ragioni di questa scelta, addotte dagli imprenditori, sono essenzialmente dovute alle competenze delle risorse interne all'agenzia e all'utilizzo di appositi software che comporterebbero una spesa eccessiva se acquistati singolarmente dalle PMI. L'agenzia, quindi, fornisce dei report mensili agli imprenditori che vengono analizzati in modo congiunto dai responsabili dei Social Media interni alle imprese e personale dell'agenzia. Nei report analizzati si è osservato come le attività dei Social Media siano effettivamente legate agli obiettivi espressi precedentemente dagli imprenditori e non solo a metriche e indicatori di

performance forniti dalle singole piattaforme Social, come osservato precedentemente. L'organizzazione e la presentazione dei risultati ottenuti nei report seguono infatti un'impostazione analoga a quella osservata nel primo capitolo suggerita da Cosenza (2014). Ad esempio considerando la misurazione del traffico al sito web aziendale, nei report è stato possibile verificare con esattezza il contributo di ciascun Social Media aziendale, quali contenuti e campagne sono stati maggiormente efficaci ed è inoltre presentata una stima per il periodo successivo, sfruttando in entrambi i casi gli indicatori di performance delle singole piattaforme Social, come ad esempio persone raggiunte, percentuale di click e tipologie di contenuti diffusi. Nella seguente immagine è rappresentato un estratto dai report della P8 realizzati tramite il software Hubspot, che viene utilizzato dall'agenzia per tutte le PMI.

SITE	SESSIONS ↕	PAGE VIEWS / SESSION ↕	SESSION LENGTH ↕
Facebook	120	1,46	2 minuti
Instagram	64	1,39	un minuto
Twitter	59	2,03	2 minuti
LinkedIn	26	1,77	2 minuti
YouTube	5	1,6	un minuto
Total	23.623	1,46	2 minuti

Illustrazione 34: Monitoraggio e tracciamento dei risultati attraverso Hubspot.

Fonte: Report forniti dall'imprenditore della P8.

Similmente per quanto riguarda la generazione di nuovi contatti (B2C e B2B) gli imprenditori sfruttano diversi strumenti di monitoraggio, sempre forniti e gestiti dall'agenzia, che permettono di comprendere la provenienza dei contatti e il percorso da loro effettuato online prima di diventare lead. Ciò rende possibile conoscere con esattezza il contributo di ciascun Social Media aziendale, contenuto diffuso e tipologia di campagna a pagamento. Nell'immagine seguente viene presentato un'estratto della reportistica fornita dall'imprenditore della P6, i contatti si riferiscono a profili di buyers B2B o retailers generati dai Social Media in due settimane e il loro tasso di conversione considerando le visite generate dalle medesime piattaforme al website aziendale.

SITE	NEW CONTACTS	CONTACT CONVERSION RATE
Facebook	4	4,64%
Instagram	4	1,22%
LinkedIn	3	3,75%
Twitter	3	4,84%

Illustrazione 35: Monitoraggio e tracciamento dei risultati attraverso Hubspot.

Fonte: Report forniti dall'imprenditore della P6.

Le attività di monitoraggio si estendono anche agli obiettivi legati ai servizi di assistenza ai clienti B2C perseguiti dalle P5-P8 e all'aumento di autorità del marchio delle P6-P7, anche se di più complessa misurazione data la difficoltà nel quantificare numericamente tali obiettivi. Nonostante questo le P5-P8 monitorano il numero di richieste di contatto che arrivano dai diversi Social Media, il tempo di risposta medio e la tipologia di richieste classificandole in un CRM interno. Gli imprenditori hanno affermato di utilizzarle sia per valutare la soddisfazione dei clienti sia per ottenere altri dati funzionali alla definizione delle buyer personas. Interessante osservare, invece, come le P6-P7 misurino l'autorità del marchio attraverso Hootsuite uno software creato appositamente per cercare e filtrare rapidamente le menzioni relative ai Brand sulla base di determinate parole chiave nei differenti Social Media. Nella seguente immagine viene presentata la dashboard principale di Hootsuite.

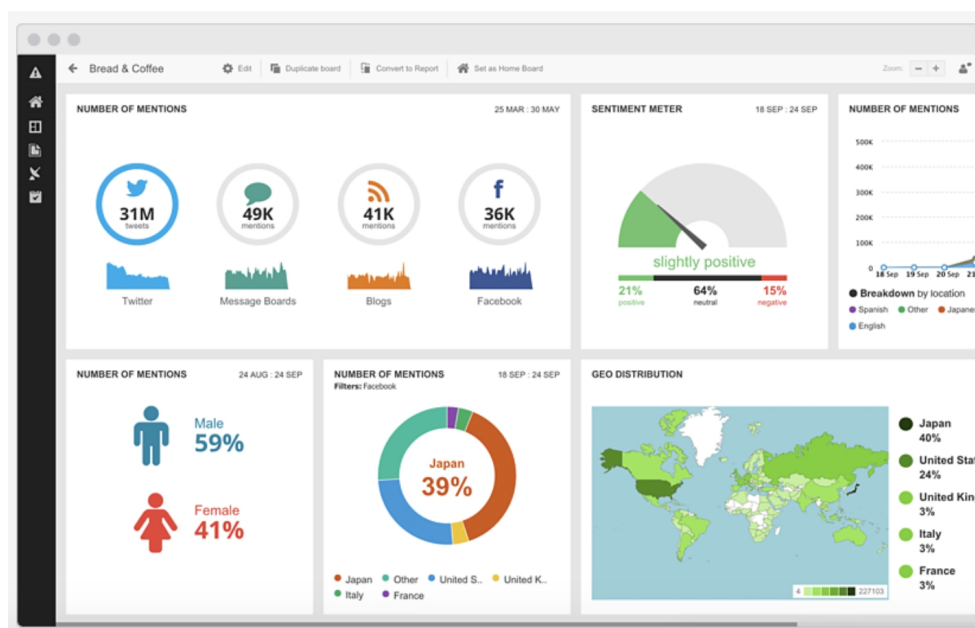


Illustrazione 36: Pannello di controllo di Hootsuite.

Fonte: <https://hootsuite.com/>

Dall'analisi delle risposte ottenute dagli imprenditori e dai documenti aziendali si è osservato come le PMI svolgano in modo costante anche altre attività di Social Monitoring, oltre a quelle precedentemente considerate. In particolare tutte le PMI hanno identificato i loro principali concorrenti e ne seguono costantemente le attività sui Social Media attraverso la redazione di report che vengono creati dai responsabili interni e condivisi con l'imprenditore. Gli imprenditori hanno confermato come i dati ottenuti da tali documenti siano utilizzati, assieme alle altre attività di monitoraggio, per delineare modifiche alle buyer personas individuate o alla strategia di contenuti diffusi, condividendo quindi tali informazioni con l'agenzia.

6.8 Percezioni degli imprenditori, problematiche e future azioni da parte delle PMI che gestiscono i Social Media con il supporto di un'agenzia

A differenza di quanto osservato precedentemente tutti gli imprenditori ritengono efficace la presenza delle rispettive imprese sui Social Media. Nel caso delle P5-P8 gli imprenditori hanno affermato come i Social Media abbiano permesso di raggiungere un elevato numero di clienti finali, anche all'estero, sostenendo delle spese sensibilmente inferiori a forme pubblicitarie più tradizionali, soprattutto offline. Inoltre l'utilizzo dei Social Media e la loro elevata interattività ha permesso di rivolgersi a segmenti di utenti finali che precedentemente erano difficilmente raggiungibili e da coinvolgere direttamente, dato che si interfacciavano principalmente con i diversi retailers delle P5-P8.

Prima dei Social Media era molto difficile raggiungere il mercato finale e spesso nel nostro settore i reatailers sono un vero e proprio collo di bottiglia, invece così riusciamo ad avere più potere contrattuale anche verso il canale retail. (Imprenditore P5).

Considerando questo obiettivo gli imprenditori hanno constatato come le campagne di Social Advertising si siano rilevate molto più efficaci di tradizionali campagne di Search Engine Marketing, tracciando appunto il traffico generato al website aziendale e conseguenti richieste per l'acquisto dei prodotti da utenti finali B2C provenienti dai Social Media. Si sono rilevate anche percezioni positive riguardo le attività di Customer Service svolte attraverso i Social Media che sono ritenute sempre più importanti perché sono più immediate e semplici da gestire, richiedono meno tempo per la loro evasione e permettono alle PMI di raccogliere informazioni importanti per migliorare nel tempo sia l'offerta aziendale (P5) sia la comprensione dei propri clienti ideali (P8). In modo analogo anche gli imprenditori delle P6-P7 hanno confermato come i Social Media abbiano permesso di generare in modo costante e continuativo richieste di contatto da parte di retailers sia in Italia, sia all'estero che vengono poi inoltrate ai responsabili commerciali che portano a conclusione il processo di vendita utilizzando soprattutto ancora i Social Media, scambi di Email e telefonate via Skype. Si è rilevato come in questi casi le motivazioni che secondo gli imprenditori sono alla base dell'efficacia dei Social Media per la generazione di contatti B2B siano allineate a quanto emerso in letteratura. Infatti entrambi gli imprenditori hanno sostenuto come i Social Media permettano di raggiungere in modo tempestivo potenziali clienti fornendo loro contenuti che sono rilevanti e in grado di rispondere a precise esigenze e necessità (Agnihotri et al. 2016, Ahearne et al. 2007) e, allo stesso tempo, grazie

all'elevata interattività incrementino le possibilità di generare un contatto e avviare una conversazione (Rodriguez et al., 2012). In aggiunta a questo, considerate le attività di monitoraggio svolte, il continuo scambio di interazioni sui contenuti diffusi, le visite al website aziendale e il tracciamento del comportamento di lead e prospects permette agli imprenditori di scoprire ulteriori opportunità di vendita (Andzulis et al., 2012) e migliorare quindi le proprie buyer personas o anche definirne di nuove. Si è osservato infatti, precedentemente, come gli imprenditori delle P6-P7 abbiano utilizzato diversi strumenti e strategie di tracciamento del comportamento degli utenti sul website per definire delle buyer personas a cui destinare la comunicazione via Social Media. Dall'analisi globale delle risposte ottenute la soddisfazione degli imprenditori è dovuta essenzialmente al fatto che siano in grado di tracciare con abbastanza precisione i risultati delle attività svolte sui Social Media in modo da ottenere prove evidenti della loro efficacia per gli obiettivi aziendali prefissati. Tale constatazione è stata supportata dall'analisi delle principali problematiche e criticità individuate dagli imprenditori nella gestione dei Social Media aziendali.

PMI / CRITICITÀ RISCONTRATE	P5	P6	P7	P8
Incremento della concorrenza sui Social Media.	X	X	X	X
Difficoltà di tracciamento della conversione dei contatti generati in effettivi clienti.	X			X
Ottenere contatti maggiormente profilati dai Social Media.		X	X	
Timore di danneggiare l'immagine e l'autorità del Brand.	X	X	X	X
Difficoltà nell'incrementare il tasso di conversione di utenti in nuovi contatti.	X	X	X	X

Tabella 24: Principali criticità emerse dalle interviste con gli imprenditori del secondo campione di PMI.

Tutti gli imprenditori hanno esplicitamente affermato come ad oggi una delle principali difficoltà dei Social Media sia quella di incrementare il tasso di conversione degli utenti raggiunti tramite questi canali in contatti. Se da un lato questo evidenzia come gli imprenditori non siano completamente soddisfatti dei risultati ottenuti e li ritengano migliorabili, dall'altra è anche evidente come abbiano tuttavia una chiara percezione della potenziale efficacia dei Social Media e siano in grado di identificare specifiche aree d'intervento. Un'altra preoccupazione comune degli imprenditori è inoltre l'incremento

della competizione e concorrenza nei Social Media che sono frequentati da un numero sempre maggiore di imprese. Gli imprenditori hanno infatti registrato un crescente incremento del costo delle campagne di Social Advertising (P5-P8) che richiedono budget maggiori per raggiungere gli stessi risultati in termini di visite al website e contatti generati, sia un continuo decremento di utenti raggiunti e coinvolti dai contenuti condivisi sui Social Media (P6-P7) in modo organico. Simili evidenze e tendenze sono state anche osservate dal panel di Marketers B2B coinvolti nella ricerca annuale condotta da Social Media Examiner (2018) dove oltre il 50% degli intervistati ha affermato che le attività di Social Media Marketing abbiano una difficoltà e complessità crescente per le medesime ragioni. Nel caso delle P5-P8 persistono criticità relative al tracciamento dei risultati in quanto sebbene gli imprenditori riescano a conoscere con precisione il numero di contatti B2C generati tramite i Social Media e indirizzati ai differenti retailers non sono altrettanto in grado di stabilire quanti effettivamente concludano l'acquisto.

“Siamo in grado di invogliare i nostri clienti finali a recarsi presso un rivenditore ma vorremmo anche comprendere quanti poi acquistino effettivamente i nostri prodotti.” (Imprenditore P8).

Sono state svolte quindi in tal senso diverse iniziative volte sia a coinvolgere i retailers (P5) sia i consumatori finali (P8) ma non in modo sufficientemente strutturato. Gli imprenditori delle P6-P7 hanno evidenziato, inoltre, come dai Social Media, soprattutto dalle campagne di Social Media Advertising, non arrivino sempre richieste di contatto a cui gli imprenditori sono interessati, come ad esempio richieste di contatto di utenti finali B2C (P6) oppure retailers e rivenditori che non sono d'interesse (P7). In entrambi i casi tali contatti comportano un dispendio di risorse e tempo non utili per gli obiettivi aziendali e per questa ragione gli imprenditori preferiscono investire maggiormente in campagne sui motori di ricerca, rispetto a campagne sui Social Media, ritenute più idonee ad attirare utenti maggiormente profilati anche se comportano un costo superiore, data l'elevata competizione nel settore. Interessante osservare come tutti gli imprenditori siano preoccupati dal fatto che le attività dei Social Media possano danneggiare l'immagine e l'autorità dell'impresa. Le interviste hanno evidenziato come tale timore sia dovuto ancora una volta alla comprensione da parte degli imprenditori dell'efficacia dei Social Media nel diffondere velocemente qualsiasi tipologia di contenuto tramite interazioni. Gli imprenditori hanno riportato in tal senso esperienze negative di richieste mal gestite da parte degli utenti B2C che hanno richiesto diversi interventi e spiegazioni dai profili Social aziendali (P5-P8) oppure di interazioni sui contenuti diffusi che sono sfuggite al controllo

dell'impresa generando feedback negativi e critiche (P6-P7). Dall'altra parte però sono state proprio queste esperienze negative, secondo quanto affermato dagli stessi imprenditori, a spingerli a redigere e aggiornare costantemente accurate Social Media Policy aziendali. Tuttavia questa preoccupazione non impatta in modo negativo la volontà di utilizzare tali strumenti. A tal fine nella seguente tabella sono riportate le azioni future che gli imprenditori intendono svolgere per migliorare i risultati ottenuti dai Social Media aziendali.

PMI / FUTURE AZIONI	P5	P6	P7	P8
Coinvolgere maggiormente i retailers nelle attività svolte sui Social Media.	X			X
Incrementare investimenti nelle attività di Social Advertising per nuove tipologie di campagne.	X			X
Dedicare maggior tempo e risorse ai Social Media aziendali.	X	X	X	X
Migliorare la definizione delle Buyer Personas e obiettivi aziendali.		X	X	
Aumentare il numero di contenuti pubblicati sui Social Media.		X	X	

Tabella 25: Future azioni previste dagli imprenditori del primo campione di PMI.

Tutti gli imprenditori intervistati hanno affermato di voler dedicare in futuro maggiori risorse di tipo finanziario e umane interne alla gestione dei Social Media aziendali, dati i risultati ottenuti finora. Si è osservato, inoltre, come le azioni future previste siano tutte focalizzate a risolvere o intervenire sulle criticità individuate precedentemente dagli imprenditori. Nel caso delle P5-P8 gli imprenditori intendono aumentare l'investimento in campagne di Social Advertising, che ritengono molto performanti per la generazione di nuovi contatti, sia per rimanere al passo con la concorrenza sia per sperimentarne di nuove e valutare possibilità di miglioramento del tasso di conversione di utenti B2C in nuovi contatti. Per tracciare, invece, l'effettivo completamento del processo di acquisto dei contatti B2C generati tramite i Social Media entrambi gli imprenditori desiderano coinvolgere e supportare i propri rivenditori nella pianificazione e implementazione di attività di Marketing sui Social Media al fine di estendere il tracciamento dei risultati fino all'acquisto dei prodotti da parte degli utenti finali. Considerando invece le P6-P7, gli imprenditori, osservata la generazione dai Social Media di contatti non sempre allineati

agli obiettivi aziendali attesi, ritengono di dover svolgere maggiori ricerche e analisi per migliorare la definizione delle buyer personas individuate e, in caso di necessità, aggiornare gli obiettivi aziendali e la strategia per la creazione dei contenuti da condividere e pubblicare sui Social Media. Contestualmente a tali attività gli imprenditori hanno anche affermato come attualmente, oltre alle attività di analisi e revisione della strategia precedentemente descritte, sia importante aumentare la frequenza di pubblicazione sui Social Media presidiati per incrementare il traffico al website aziendale e facilitare la generazione di nuovi contatti, data la verificata inefficacia di campagne di Social Media Advertising e l'elevato costo richiesto dalle campagne di ricerca su Google.

CONCLUSIONI

7.1 Discussione dei risultati ed implicazioni accademiche

L'analisi dei casi studio ha evidenziato come solo le PMI che sono supportate da un'agenzia di Marketing online hanno sviluppato una Social Media Strategy secondo il modello di valutazione adottato. Questo è stato ritenuto un risultato particolarmente interessante considerando che tutte le PMI operano nello stesso mercato industriale e sono molto simili considerando il numero di dipendenti e il fatturato aziendale. Inoltre, sebbene abbiano tutte la stessa visibilità online, misurata attraverso il modello IVO, si evince come le modalità di gestione dei Social Media siano completamente differenti. Una delle principali problematiche che sembra impedire lo sviluppo di una Social Media Strategy è la completa assenza o la non appropriata definizione di buyer personas a cui dedicare le attività di comunicazione sui Social Media. Infatti, in tutti i casi osservati, gli imprenditori hanno affermato di aver implementato i Social Media solo per essere presenti su tali canali (P2-P4) oppure dopo aver ipotizzato potenziali segmenti da raggiungere in base a loro percezioni del mercato o considerazioni personali (P1-P3). In letteratura, invece, sono presenti numerosi studi e ricerche che suggeriscono alle imprese che intendono sfruttare i Social Media per attività di Marketing e di vendita di svolgere per prima cosa rigorose ricerche e analisi per identificare i *"clienti ideali"* che desiderano raggiungere e coinvolgere tramite i Social Media (Revella, 2015; Daoud, 2016; Kelly et al., 2017). Questo è dovuto al fatto che la definizione di buyer personas o *"clienti ideali"* è, infatti, assolutamente propedeutica e necessaria per identificare sia quali sono i Social Media da presidiare sia per definire obiettivi aziendali specifici e rilevanti. Difatti, come osservato da Kaplan & Haenlein (2010), ogni applicazione Social viene spesso utilizzata solo da ben precisi gruppi di persone, quindi se le imprese non hanno abbastanza informazioni sui propri clienti ideali difficilmente saranno in grado di scegliere i Social Media da presidiare in modo strategico. Questo è risultato evidente dalle ragioni che hanno spinto le PMI del primo campione e le seconde a scegliere determinati Social Media. Si è anche osservato come processi decisionali basati esclusivamente su effettivi imitativi verso concorrenti e guidati da percezioni ed ipotesi sembrano avere impatti significativi anche sulla definizione degli obiettivi da perseguire tramite i Social Media. Considerando il primo campione di imprese è infatti emerso come, in accordo con quanto già affermato in letteratura, gli imprenditori non sono stati in grado di specificare quali sono gli obiettivi prioritari che intendono

perseguire tramite i Social Media oppure sono stati definiti obiettivi rilevanti ma non abbastanza specifici (Lu & Yu-Jen Su, 2009; Michaelidou et al., 2011; Järvinen et al., 2012). In questi casi è evidente, anche dai dati ottenuti dai casi studio, come non sia stato possibile per le PMI sviluppare in modo strategico gli altri elementi del modello di valutazione adottato. Simili risultati sono stati, infatti, osservati anche da Effing & Spil (2016) attraverso la conduzione di casi studio su differenti tipologie di imprese B2C e B2B. Gli autori hanno rilevato come sia ipotizzabile e auspicabile per l'implementazione di una Social Media Strategy una fase iniziale (*Initiation*) finalizzata esclusivamente alla definizione degli utenti da raggiungere e alla scelta dei canali Social da presidiare da parte delle imprese. L'assenza o un non adeguato sviluppo di una tale fase naturalmente, come mostrato dai diversi casi studio, non impedisce alle PMI di essere presenti sui Social Media, ma ne limita sicuramente un loro efficace utilizzo, una valutazione dei risultati raggiunti (Angel & Sexsmith, 2011; Bernoff & Li, 2008), l'individuazione di aree di miglioramento e intervento e, soprattutto, la volontà di dedicare maggiori risorse e tempo alla gestione di questi canali. Se da un lato infatti lo spirito imprenditoriale e, a volte innovativo delle PMI (Durst & Edvardsoon, 2012), e l'agilità nei processi decisionali a causa della figura centrale dell'imprenditore (Pencarelli & Cioppi 2009) possono facilitare un'iniziale implementazione dei Social Media (He et al., 2014), dall'altro un tale approccio rischia di trasformare le attività di Social Media Marketing in un processo basato su tentativi ed errori come sostenuto da Constantinides (2009), soprattutto se le imprese non hanno ben definito cosa si aspettano di ottenere dai Social Media (Chua et al., 2009) e li implementino principalmente in modo reattivo a quanto fanno i competitors o attratte dal loro costo inferiore se paragonato ad altre possibili alternative (Ainin et al., 2015). Non è detto che questo processo non porti benefici e non faccia percepire l'efficacia dei Social Media agli imprenditori, come osservato nelle P1-P3, tuttavia un tale approccio non permette di cogliere uno degli aspetti fondamentali alla base di qualsiasi strategia di Marketing che è appunto la possibilità di comprendere le ragioni di risultati positivi o negativi ottenuti e replicarli o correggerli (Baker, 2014). Ciò emerge chiaramente dall'analisi dei casi studio considerando le future azioni che gli imprenditori intendono attuare per migliorare la gestione dei Social Media aziendali. Infatti, nel secondo campione di PMI, tutte le azioni previste dagli imprenditori sono chiaramente focalizzate ad intervenire in modo preciso su obiettivi e criticità che proprio una più sviluppata strategia di Marketing sui Social Media ha permesso agli imprenditori di cogliere. Al contrario analizzando i risultati ottenuti dal primo campione è risultato evidente come tali azioni non siano state altrettanto chiare e a volte addirittura non specificate. Ad esempio,

l'imprenditore dell'impresa partecipante numero 1 ha affermato che ritiene non efficaci le campagne di Social Advertising, senza un'evidenza fornita da dati oggettivi, e ritiene di poter migliorare le performance dei Social Media attraverso l'incremento e la progettazione di nuovi contenuti, senza però aver definito una strategia al riguardo, così come per il miglioramento del tracciamento delle attività e misurazione dei risultati. Si tratta sicuramente di soluzioni ed iniziative che potrebbero migliorare le performance ma che sono apparse anche non integrate e slegate da una strategia di Marketing strutturata dedicata ai Social Media. La letteratura ha confermato come tali processi siano comuni nelle PMI che tendono a focalizzarsi più sulle attività operative piuttosto che su quelle strategiche, soprattutto per quello che riguarda le attività di comunicazione (McGrath & O'Toole, 2011), seguendo quindi un approccio fondato su un'incrementalismo eccessivo (Varaldo et al, 2006) pesantemente influenzato, nei casi studio osservati, dalla carenza strutturale di risorse, competenze e dalle decisioni e percezioni degli imprenditori (Pencarelli & Cioppi, 2009; Pencarelli, 2013; Khadartseva et al., 2015; Broekemier et al, 2015). Si osservi in tal caso come considerando le P2-P4 gli stessi imprenditori hanno confermato come, a causa dell'insoddisfazione dei risultati ottenuti, non intendono modificare processi aziendali o dedicare maggiori risorse ai Social Media, mentre l'imprenditore della P3 al contrario, pur non avendo prove tangibili dei risultati, desidera superare le barriere relative alle risorse a disposizione in termini di personale e competenze attraverso la ricerca di nuove figure da inserire in azienda. I risultati sembrano, quindi, confermare quanto affermato da Dutta (2010) ovvero che strategie dedicate ai Social Media richiedano necessariamente una determinata audience, obiettivi specifici e le risorse necessarie per conseguirli. Proprio per questo motivo, secondo quanto osservato dal modello originale di valutazione proposto da Effing & Spil (2016), obiettivi e risorse dovrebbero essere definiti, insieme alle Social Media Policies aziendali, solo in una fase immediatamente successiva (*Diffusion*) e, in determinati contesti di mercato, anche contestuale alla scelta delle buyer personas e quindi dei Social Media da presidiare. Ciò è particolarmente importante soprattutto considerando l'utilizzo dei Social Media in contesti di mercato B2B dove è sempre più richiesto alle imprese di comprendere le necessità degli utenti (Baer, 2012; Handley & Chapman, 2011) e quindi offrirgli dei contenuti in grado di aiutarli a fare qualcosa, che trattino argomenti di loro interesse in modo coinvolgente, oppure risolvano un problema (Davis, 2012). Si è osservato in tal senso come, invece, la maggior parte dei contenuti diffusi dalle PMI B2B del primo campione ricada in tipologie di contenuti essenzialmente finalizzate alla presentazione e vendita dei prodotti che sono spesso considerati irrilevanti e non pertinenti da parte degli utenti presenti nei Social

Media (CorporateVisions; 2012, Holliman & Rowley, 2014). Chiaramente si tratta di strategie di contenuto che difficilmente potevano essere differenti date le precedenti considerazioni sulla definizione delle buyer personas, scelta dei canali Social e quindi il conseguente sviluppo degli obiettivi da parte degli imprenditori. Inoltre, oltre alla definizione di appropriati obiettivi, è altresì importante che le PMI predispongano le necessarie risorse per conseguirli come personale con specifiche competenze, tempo e risorse finanziarie (Thackeray et al., 2008), soprattutto considerando che nei Social Media la partecipazione attiva è una “pietra angolare” sui cui costruire il successo di qualsiasi strategia di Social Media Marketing (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Il confronto tra i casi studio ha evidenziato come il secondo campione di PMI abbia messo a disposizione dei Social Media aziendali un ammontare significativamente maggiore di risorse (considerando anche il supporto dell'agenzia), mentre il primo campione di PMI vi dedichi risorse molto più limitate. Una delle principali criticità è risultata essere l'assenza di personale con competenze dedicate alla gestione dei Social Media, evidenza che è stata confermata in numerosi occasioni dalla letteratura (Dahnil et al., 2014; Pesonen et al., 2013; Schaffer, 2013; He et al., 2014). Dai casi studio analizzati nel primo campione d'impresе si è visto come la predisposizione degli imprenditori sia quella di affidare i Social Media aziendali a figure non specializzate come i propri responsabili commerciali oppure responsabili Marketing che potrebbero quindi non avere sia il tempo necessario sia le competenze adatte per utilizzare efficacemente i Social Media (Michaelidou et al., 2011; Khadartseva & Kaitmazov, 2015). Considerando, invece, il secondo campione d'impresе i Social Media sono stati affidati in due casi a personale che si occupa appunto di Marketing online o ai responsabili Marketing, supportati da iniziative di formazione aziendali. In tutti i casi analizzati bisogna anche considerare il supporto strategico e operativo dell'agenzia che mette a disposizione competenze, strumenti e personale. Interessante in questo senso soffermarsi sul caso della P1 che pur dedicando più tempo e risorse umane ai Social Media non ottiene risultati simili a quelli osservati nel secondo campione di PMI e la sua Social Media Strategy aziendale è sicuramente meno sviluppata. In letteratura, considerando ambiti di mercato B2B, si è osservato come i tradizionali processi di vendita e canali di Marketing sono spesso combinati e talvolta sostituiti dall'uso di "applicazioni virtuali" emergenti, come appunto i Social Media (Andzulis et al., 2012; Marshall et al., 2012; Rodriguez et al., 2012), tuttavia per poter integrare efficacemente questi nuovi strumenti nelle attività aziendali è indispensabile e fondamentale che le imprese sviluppino i precedenti elementi alla base di una Social Media Strategy e abbiano a disposizione le competenze necessarie per la creazione dei contenuti da condividere, la

loro pubblicazione e distribuzione, la gestione delle interazioni ed il controllo dei risultati raggiunti (Marshall et al., 2012; Huotari et al., 2015). L'impatto di una differente disponibilità di risorse umane e competenze nelle PMI emerge chiaramente nei casi studio osservando le modalità con cui le PMI pianificano e progettano le attività di creazione e distribuzione dei contenuti sui Social Media, attività di Social Advertising e soprattutto il monitoraggio dei risultati e l'ascolto di quanto avviene sui Social Media; attività che sono sempre fondamentali per una corretta implementazione di una Social Media Strategy (Klang & Nolin, 2011). Secondo le osservazioni di Effing & Spil (2016) una buona progettazione e pianificazione di tali attività suggerisce che le imprese siano giunte ad una fase di "maturità" (*Maturity*) nell'utilizzo dei Social Media e abbiano necessariamente sviluppato quindi adeguatamente anche tutte le fasi precedenti (*Initiation* e *Diffusion*). I risultati ottenuti dai casi studio sembrano in tal senso evidenziare cosa avvenga nel caso tali fasi non siano state sufficientemente curate e sviluppate. Infatti le P2-P4, a causa della mancanza di tempo, competenze e risorse, non hanno minimamente progettato alcuna strategia per la creazione e distribuzione dei contenuti, per l'implementazione di campagne di Social Advertising e soprattutto non è stata evidenziata alcuna attività strutturata di monitoraggio dedicata ai Social Media. Similmente le P1-P3, guidate dalle percezioni ed impressioni degli imprenditori, hanno sviluppato, focalizzandosi principalmente sulla gestione operativa dei Social Media, piani editoriali, strategie di contenuto e attività di monitoraggio che tuttavia sono risultate carenti in diversi aspetti e non allineate agli obiettivi aziendali perseguiti, soprattutto se confrontate con le medesime attività svolte dal secondo campione d'impresa. In particolare una criticità comune a tutte le PMI del primo campione sembra essere relativa al monitoraggio delle attività svolte sui Social Media, i risultati ottenuti sono stati in questo caso molto simili a quelli osservati da Michaelidou et al., (2011) osservando una generale incoerenza tra gli obiettivi ritenuti rilevanti e le metriche utilizzate per valutare se questi obiettivi sono stati soddisfatti o meno. Infatti, dal confronto tra i due campioni di imprese, è evidente come solo le PMI del secondo siano in grado di tracciare con la necessaria precisione i risultati ottenuti dai Social Media, sfruttando anche l'utilizzo di software specifici messi a disposizione dell'agenzia, come suggerito da Dutta (2010). La letteratura sottolinea come la misurazione del valore generato da applicazioni IT sia sempre stata critica per le aziende (Melville et al., 2004) e rimanga una problematica anche nel campo dei Social Media. Geho et al., (2010) hanno evidenziato come la mancanza di misure quantitative e qualitative (Angel & Sexsmith, 2011; Bernoff & Li, 2008) relative al conseguimento degli obiettivi, come ad esempio il ritorno dell'investimento in termini di tempo e risorse investite, può essere un

ostacolo per proseguire l'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI che richiedono un'evidenza del valore generato sia nel breve sia nel medio-lungo periodo (Prananto et al., 2003). Quest'aspetto può essere critico nelle PMI dove le risorse e le competenze a disposizione sono limitate e il processo decisionale è molto accentrato. Infatti spesso, come osservato anche dall'analisi dei casi studio, sono gli stessi imprenditori che influenzano significativamente la disponibilità di risorse e di capitali per l'inizio e il completamento di progetti legati all'e-commerce o all'ambito digitale (Tarafdar & Vaidya, 2006). Si è osservato, infatti, come gli imprenditori appartenenti al secondo campione d'impresa, grazie alla possibilità di tracciare il reale impatto dei Social Media sugli obiettivi aziendali, abbiano compreso quali sono le attività di maggior valore e desiderino dedicare a quest'ultime maggiori risorse; è il caso del previsto incremento del budget dedicato alle campagne di Social Advertising delle P5-P8 e della decisione di migliorare la definizione delle buyer personas e aumentare il numero di contenuti diffusi per ricorrere in misura minore a campagne a pagamento delle P6-P7. Inoltre, in accordo con quanto affermato in letteratura, si è osservato come attività strutturate di monitoraggio e ascolto finalizzate ad analizzare le azioni dei concorrenti e modalità di utilizzo dei Social Media di specifici segmenti di utenti (Berthon et al., 2012; DiStaso & McCorkindale, 2013; Klang & Nolin, 2011; Larson & Watson, 2011; Mortleman, 2012) possano permettere alle PMI di migliorare la definizione delle buyer personas o identificarne di nuove e di riflesso ottimizzare costantemente tutti i diversi elementi alla base della loro Social Media Strategy. Dall'analisi dei casi studio, si ritiene che la valutazione di una effettiva presenza ed implementazione di una Social Media Strategy all'interno delle PMI possa essere efficacemente osservata, in accordo con quanto sostenuto da Effing & Spil (2016), attraverso un modello evolutivo in tre fasi differenti. Una rappresentazione visiva che mostra anche il posizionamento nelle diverse fasi delle PMI considerate nella ricerca è rappresentato nella seguente immagine.

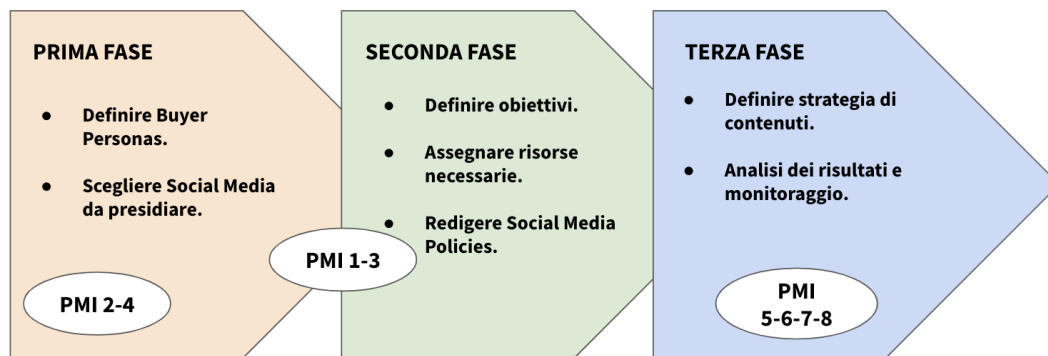


Illustrazione 37: Fasi e attività per l'implementazione di una Social Media Strategy.

Fonte: Elaborazione dei risultati ottenuti dai casi studio.

Intuitivamente le P2-P4 si trovano ancora nella prima fase dato che non hanno ne sviluppato delle buyer personas ne scelto in base a quest'ultime dei Social Media da presidiare. Le P1-P3 sono state collocate invece a cavallo tra la prima e la seconda fase dato che, sebbene guidate dalle percezioni ed impressioni degli imprenditori, hanno effettivamente ipotizzato dei segmenti e target di utenti da raggiungere attraverso specifici Social Media. Tuttavia la loro definizione non accurata come quella delle P5-P6-P7-P8 ha impedito la formulazione di obiettivi specifici e rilevanti ed, inoltre, per il loro raggiungimento, sempre considerando le risposte degli imprenditori, non sono state predisposte le necessarie risorse. Conseguentemente le attività previste nella terza fase, sebbene siano state svolte in parte dalle P1-P3, non possono necessariamente avere lo stesso grado di efficacia e efficienza rispetto a quelle svolte dal secondo campione d'impresе. In questo caso infatti, grazie sicuramente anche al supporto dell'agenzia, le PMI sono state in grado di raggiungere con successo la terza fase e, come confermato dalle risposte fornite dagli stessi imprenditori, stanno svolgendo attività continue di miglioramento sia della strategia di contenuti (P6-P7) sia del tracciamento dei risultati ottenuti (P5-P8). La corretta implementazione di una Social Media Strategy, in tutte le diverse fasi precedentemente osservate, può permettere agli imprenditori di superare l'incertezza su come i Social Media possano essere sfruttati per conseguire importanti obiettivi aziendali (Siamagka et al., 2015) e soprattutto modificare la radicata percezione che siano strumenti utilizzabili solo in contesti di mercato B2C (Buehrer et al., 2005; Jarvenien et al., 2012). In questo senso i risultati dei casi studio hanno chiaramente

dimostrato come le PMI del secondo campione siano riuscite ad identificare alternative ed efficaci modalità di utilizzo dei Social Media. Inoltre, si è osservato come la possibilità di poter valutare il ritorno d'investimento delle risorse dedicate ai Social Media, considerando opportune metriche e indicatori di successo, come suggerito da Vlachvei & Notta (2015), stia spingendo gli imprenditori a dedicare maggiori risorse a questi canali sia per migliorare i risultati ottenuti, sia per identificare nuove opportunità. Si configura in questo caso un risultato simile a quanto osservato da Bocconcelli et al., (2017) dove i Social Media diventano un'ulteriore risorsa a disposizione delle PMI. Invece, qualora gli imprenditori non siano in grado di farlo, la tendenza sarà probabilmente quella di non voler incrementare le risorse dedicate ai Social Media ma piuttosto focalizzarne l'utilizzo solo sulle attività relative al core business aziendale (Meske & Stieglitz, 2013). A supporto di tale constatazione è evidente come le principali criticità riscontrate dagli imprenditori dei due campioni d'impresa siano sostanzialmente di tipologie differenti. Nel primo caso le P1-P2-P3-P4 hanno evidenziato le principali barriere e criticità riportate dalla letteratura come ad esempio l'assenza di competenze specializzate, tempo e costo richiesti per la gestione dei Social e la difficoltà del valutare i risultati ottenuti (Meske & Stieglitz, 2013; He et al., 2014; Jagongo & Kinyua, 2013, Batikas et al., 2013) mentre nel secondo caso nessun imprenditore ha fatto riferimento a problematiche relative all'assenza di tempo, competenze e risorse ma piuttosto hanno tutti identificato delle specifiche aree d'intervento e aspetti ritenuti migliorabili, legati agli obiettivi aziendali. Considerando che sono state analizzate imprese in un medesimo contesto di mercato e con dimensioni e fatturato simili, una delle principali barriere all'efficace utilizzo dei Social Media e alla volontà di dedicarvi maggiori risorse potrebbe essere quindi proprio di tipo strategico. In letteratura si è, infatti, osservato come le PMI B2B abbiano difficoltà a seguire un giusto processo di pianificazione strategica per comprendere come i Social Media possano essere utilizzati e integrati nelle loro strategie di Marketing (Lu et al., 2011; Michaelidou et al., 2011; Järvinen et al., 2012). In questo caso il framework di valutazione proposto potrebbe aiutare a comprendere sia in quale fase si trovino le imprese, sia ad identificare quindi, caso per caso, quali sono le principali barriere che ostacolano un'efficace utilizzo dei Social Media e quindi un'impiego delle necessarie risorse per la loro gestione. Il modello di valutazione proposto è, inoltre, caratterizzato da un'elevata flessibilità e adattabilità alle peculiari caratteristiche delle PMI (Ferrero & Fortezza, 2007) che potrebbe permettere, se applicato ad altre realtà e contesti aziendali, l'individuazione di risultati analoghi. Questo si può ritenere un contributo rilevante considerando la letteratura esistente. Infatti sebbene siano presenti studi e ricerche riguardanti aspetti di Marketing strategico come ad esempio

la gestione delle relazioni con i clienti (Payne & Frow, 2005) e l'evoluzione del processo di acquisto B2B (Bocconcelli et al, 2017) sono ancora scarsi i contributi che si focalizzano sul Marketing strategico sui Social Media attraverso una struttura di ricerca olistica (Felix et al., 2017). In effetti, anche analizzando i risultati ottenuti, l'evoluzione del modello di Effing & Spil (2016) utilizzato nella ricerca ha permesso efficacemente di non concentrarsi esclusivamente su un particolare aspetto del Marketing nei Social Media (Fong & Burton, 2008; Kim & Ko, 2012; Kumar et al., 2016) ma ha fornito un'utile chiave di lettura per capire come le PMI dovrebbero concettualizzare, costruire e gestire nel tempo un approccio strategico per la gestione dei Social Media. Ciò può essere particolarmente utile per future ricerche in letteratura sostanzialmente per due motivi. Il primo individuato da Larson & Watson (2011) è dovuto al fatto che senza un contesto generale di riferimento, le misurazioni (anche se oggettive e statisticamente significative) di singole variabili ed effetti potrebbero mancare di significato. Il secondo è invece legato al fatto che il modello proposto non solo ha permesso di comprendere come strategie aziendali sui Social Media possano essere implementate con differenti risultati ed effetti ma ha mostrato chiaramente come gli aspetti trattati e analizzati nel framework di valutazione siano stati coerenti con le più recenti strategie di Marketing online, come l'Inbound Marketing e il Content Marketing online, auspicando quindi la concreta possibilità che potrebbe guidare ulteriori ricerche in futuro nonostante il probabile e quasi certo avvento di nuove piattaforme Social e strategie (Wilson et al., 2011).

7.2 Implicazioni manageriali

L'analisi dei casi studio ha suggerito anche una serie di rilevanti implicazioni manageriali per le PMI. In primo luogo, i Social Media possono rappresentare uno strumento di comunicazione e Marketing molto efficace per raggiungere e stabilire contatti con nuovi clienti, come distributori e clienti finali, come evidenziato dalla letteratura (Bell & Loane, 2010, Bocconcelli et al, 2017). Inoltre, l'utilizzo dei Social Media non si limita alla generazione di nuovi contatti ma può anche rivestire un ruolo importante per diverse attività di Brand Awareness e supporto ai clienti finali (Leek & Christodoulides, 2011; Agnihotri et al., 2016). Conseguentemente gli imprenditori stanno iniziando a comprendere l'importanza dei Social Media e di altri canali virtuali per raggiungere diversi obiettivi aziendali e stanno gradualmente imparando a trarre vantaggio dall'uso di tali tecnologie. Tuttavia l'analisi dei casi studio ha anche mostrato come i Social Media vengano spesso introdotti perché considerati "alla moda" o perché le PMI si sentono "obbligate" a usarli come "tutte le altre imprese fanno" (Cesaroni & Consoli, 2015). Gli imprenditori delle PMI dovrebbero, invece, focalizzarsi maggiormente sulla definizione di *"clienti ideali"* da raggiungere al fine di sviluppare una maggiore comprensione del ruolo e dell'efficacia di diversi tipi di contenuti e canali per la loro distribuzione (Holliman & Rowley, 2014). Altrimenti difficilmente i Social Media saranno in grado di migliorare la posizione competitiva dell'azienda o di generare valore per i destinatari di qualsiasi attività di comunicazione aziendale via Social Media (Cesaroni & Consoli, 2015). Da questo punto di vista, gli imprenditori dovrebbero svolgere accurate indagini e ricerche per scoprire quali Social Media preferiscono utilizzare le proprie buyer personas e non investire risorse in più Social Media contemporaneamente se non ritenuti idonei allo scopo (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Infatti anche riferimenti in letteratura precedenti suggeriscono che la scelta di qualsiasi canale di comunicazione dipende essenzialmente da chi si vuole raggiungere e dal messaggio che si intende comunicare (Bernoff, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010). Inoltre è essenziale che gli imprenditori comprendano che i Social Media richiedono necessariamente una continuità nell'impegno organizzativo e nelle risorse messe a disposizione da parte dell'azienda (Bocconcelli et al., 2017). In particolare dall'analisi dei casi studio si è osservato come, oltre alla definizione di buyer personas, canali Social da presidiare e obiettivi una delle principali barriere che potenzialmente possono impedire alle PMI di sviluppare una Social Media Strategy o migliorare la gestione dei Social Media aziendali sia l'assenza di personale con le necessarie competenze e di sufficienti risorse aziendali. Da un lato questo può dipendere dall'importanza e

criticità del ruolo degli imprenditori nella gestione strategica e operativa dei Social Media (Pencarelli et al., 2015), si è osservato in tal senso come spesso la decisione di adottare i Social Media può dipendere dalla volontà dell'imprenditore di creare nuovi modelli di business, caratterizzati da interattività, apertura ai clienti, collaborazione e visibilità (Cesaroni & Consoli, 2015). Evidenze e risultati simili sono stati chiaramente identificati dagli obiettivi aziendali specificati dagli imprenditori appartenenti al secondo campione di PMI. Un tale risultato positivo può essere raggiunto affiancando all'imprenditore strutture organizzative interne dedicate alla gestione dei processi di Marketing o ricorrendo ad agenzie esterne, ipotizzando anche l'implementazione di soluzioni ibride (Pencarelli et al., 2015) dato che a volte gli stessi imprenditori possono ritenere i Social Media troppo strategici per una loro totale esternalizzazione. La crescente importanza del supporto di agenzie di Marketing online può imputarsi al fatto che, come osservato nei casi studio, oggi un'efficace gestione strategica dei Social Media richiede necessariamente nuovi approcci, metodologie di lavoro, competenze e risorse sottolineando, ancora più evidentemente, la necessità di una cultura aziendale digitale e di impiegati qualificati (Malthouse et al., 2013) spesso invece assenti nelle PMI. Queste implicazioni stanno quindi spingendo un numero sempre maggiore di imprese a richiedere il supporto di agenzie specializzate e in possesso di tali competenze e risorse (Hennig-Thurau et al., 2013). Ciò potrebbe essere positivo per le PMI per due motivi principali: il primo, come evidenziato dai casi studio, è la possibilità di ottenere migliori risultati dall'utilizzo dei Social Media, il secondo è invece legato all'acquisizione di nuove competenze e metodologie di lavoro che potrebbero sensibilizzare l'imprenditore o i responsabili del Marketing aziendali sull'importanza di una gestione strategica di questi strumenti, permettendone un uso più estensivo e accorto (Pencarelli & Cioppi, 2009). Infatti l'analisi dei casi studio ha mostrato come, in effetti, le imprese in cui è presente una funzione Marketing abbiano scelto di dedicare maggiori risorse alla gestione dei Social Media o di affidarsi ad un'agenzia; le P6-P7 prevedono corsi di formazione per il proprio personale che non ha competenze necessarie per la gestione dei Social Media. Simili implicazioni manageriali sono state evidenziate anche da Broekemier (2015) ipotizzando come un'adeguata formazione dedicata ai piccoli proprietari e gestori di aziende B2B sulle modalità per sfruttare i Social Media possa effettivamente modificare le loro percezioni sull'effettiva utilità e efficacia di questi strumenti. Agire in tal senso potrebbe aumentare la possibilità di agevolare il procedere delle PMI attraverso tutte le tre diverse fasi individuate precedentemente e automaticamente implementare una Social Media Strategy efficace, coerente e razionale in tutti i diversi aspetti precedentemente considerati. Inoltre nonostante in diversi studi in

letteratura, soprattutto attraverso l'utilizzo del modello TAM, i Social Media siano stati considerati strumenti particolarmente adatti per le PMI a causa del loro basso costo e facilità d'implementazione i risultati ottenuti dai casi studio sembrano piuttosto confermare quanto sostenuto da He et al., (2017) ovvero che il reale costo in termini di risorse umane e competenze dei Social Media emerga realmente solo dopo la prima adozione, ovvero quando le imprese devono cimentarsi nella loro gestione quotidiana, creando contenuti, distribuirli in modo organico e attraverso campagne a pagamento e valutare quindi i risultati ottenuti. In questo caso per gli imprenditori è importante riconoscere che la gestione dei Social Media richiede uno staff professionale e dedicato per gestire i Social Media con successo (He et al.,2017). Ciò si evidenzia considerando soprattutto le attività di monitoraggio svolte dal secondo campione di PMI attraverso l'utilizzo di software dedicati e l'implementazione di campagne di Social Advertising che è stata ritenuta spesso difficoltosa e costosa dalle PMI appartenenti al primo campione d'indagine, che preferiscono affidarsi proprio per maggiore familiarità e competenze a disposizione a campagne di Search Engine Marketing tipiche del Web 1.0. La presenza di personale con le necessarie competenze è, quindi, una delle risorse principali e più importanti che gli imprenditori dovrebbero mettere a disposizione per il successo di qualsiasi Social Media Strategy, per poterne tracciare gli effettivi risultati ed identificare azioni di miglioramento. Questo potrebbe essere particolarmente importante per un ottimizzazione di tutte le attività sui Social Media e soprattutto per aiutare gli imprenditori ad allocare le risorse aziendali, spesso limitate, nel modo migliore nelle diverse attività, processi e progetti aziendali (Pencarelli et al., 2015).

7.3 Limiti e future prospettive di ricerca

La metodologia seguita ha permesso di rispondere efficacemente alla domanda di ricerca, delineando un'efficace modello per valutare l'implementazione di una Social Media Strategy all'interno del campione di PMI e i suoi potenziali effetti sulle performance aziendali e decisioni degli imprenditori, evidenziando importanti implicazioni manageriali e accademiche. Tuttavia è necessario riconoscere alcuni limiti della ricerca. Il primo è essenzialmente dovuto al fatto che la metodologia dei casi studio, per loro natura, non rende possibile una generalizzazione statisticamente significativa dei risultati ma solo analitica. Inoltre, è chiaro che si sarebbero potuti analizzare ulteriori aspetti dell'utilizzo dei Social Media da parte delle PMI o coinvolgere altri attori rilevanti (come Web Project Manager nell'agenzia di Marketing o altre figure aziendali nelle PMI), ma ciò avrebbe compromesso sensibilmente la generalizzazione dei risultati ottenuti, ritenuta più importante data la domanda di ricerca. Per questo motivo, seguendo le linee guida suggerite da Rowley (2002), si è appositamente scelto di utilizzare modelli di valutazione già testati in letteratura come il modello IVO e il modello proposto da Effing & Spil (2016), inoltre gli adattamenti al particolare ambito della ricerca sono stati effettuati seguendo quanto affermato dalle teorie ritenute più rilevanti e verificate in letteratura. Future ricerche qualitative esplorative potrebbero indagare diversi punti di vista, coinvolgendo personale di agenzie di Marketing online, clienti delle PMI e anche responsabili commerciali. In particolare potrebbe essere molto utile comprendere come i buyers B2B utilizzano i Social Media e quali sono le motivazioni che li spingono ad interagire con i contenuti diffusi da aziende che adottano strategie di Inbound Marketing, come quelle appartenenti al secondo campione di PMI. Ricerche simili sono molto diffuse in contesti B2C ma ancora rare in contesti di mercato B2B. Inoltre, considerando la strategia di campionamento seguita, sebbene abbia ristretto notevolmente la varietà del campione, ha permesso di comprendere come le PMI utilizzino realmente i Social Media e gli effetti di un approccio strategico nella loro gestione, questo è stato ritenuto un aspetto particolarmente importante da Cesaroni & Consoli (2015). In questo senso le evidenze e le implicazioni fornite dai casi studio possono sicuramente facilitare la successiva implementazione di futuri studi quantitativi su campioni più ampi di PMI. Inoltre, le profonde differenze emerse tra i due campioni di PMI lasciano supporre che il ruolo delle agenzie di Marketing online sia molto importante per agevolare l'implementazione di Social Media Strategies nelle PMI, limitando la mancanza di personale e competenze. Futuri studi potrebbero quindi approfondire la ricerca in tal senso e valutare se

effettivamente l'esternalizzazione (completa o parziale) di tali attività rappresenti un vantaggio per le PMI rispetto ad una gestione dei Social Media completamente internalizzata. Infine, si è osservato, come a seconda della comprensione strategica del valore dei Social Media, varino sensibilmente le barriere percepite per il loro efficace utilizzo da parte degli imprenditori, quindi futuri studi che intendano valutare quali sono i principali ostacoli che ne limitano l'adozione potrebbero sfruttare il medesimo modello per posizionare nelle diverse fasi le PMI ed identificare in modo più preciso barriere e ostacoli nella gestione dei Social Media. Questo potrebbe aiutare futuri studi in letteratura ad identificare precise linee d'azione per aiutare e supportare gli imprenditori delle PMI italiane nell'utilizzare efficacemente i Social Media.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*, New York, Maxweel Macmillan-Canada.

Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small-and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of small business and enterprise development*, 21(1), 100-116.

Ackoff, R. L. (1979). Resurrecting the future of operational research. *Journal of the operational research society*, 30(3), 189-199.

Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). *The end of solution sales* (pp. 60-68). Harvard Business School.

Adiele, C. (2011). Towards promoting interactivity in a B2B web community. *Information Systems Frontiers*, 13(2), 237-249.

Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.

Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333-348.

Ahearne, M., Hughes, D., & Schillewaert, N. (2007). Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 336–349.

Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Social media marketing: a literature review and implications. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1029-1038.

Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*. Pearson Education.

- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: *The case of Coloplast*. *Industrial marketing management*, 34(3), 285-297.
- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling more for less*. Hyperion.
- Anderson, C. (2010). Presenting and evaluating qualitative research. *American journal of pharmaceutical education*, 74(8), 141.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5-17.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305-316.
- Angel, R., & Sexsmith, J. (2011). Social networking: The corporate value proposition. *Ivey Business Journal*.
- Ainin, S., Parveen, F., Moghavvemi, S., Jaafar, N. I., & Mohd Shuib, N. L. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570-588.
- Antezana, E., Kuiper, M., & Mironov, V. (2009). Biological knowledge management: the emerging role of the Semantic Web technologies. *Briefings in bioinformatics*, 10(4), 392-407.
- Antikainen, M., & Valkokari, K. (2015). Social media in networked innovation between b-to-b companies. In *Proceedings of the CINET Conference*. Stockholm, Sweden.
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the special issue—social media and business transformation: a framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3-13.

- Atanassova, I., Clark, L., & Wheeler, C. (2013). Small Businesses And ROMI–The Social Media Dilemma. In *Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2013* (pp. 489-493).
- Bhargava, H. K. (2012). Retailer-driven product bundling in a distribution channel. *Marketing Science*, 31(6), 1014-1021.
- Baer, J. (2012). Why you need to turn your content marketing upside down-convince and convert.
- Baker, M. J. (2014). *Marketing strategy and management*. Macmillan International Higher Education.
- Barassi, V., & Treré, E. (2012). Does Web 3.0 come after Web 2.0? Deconstructing theoretical assumptions through practice. *New media & society*, 14(8), 1269-1285.
- Barger, V. A., & Labrecque, L. (2013). An integrated marketing communications perspective on social media metrics.
- Barker, P. (2008). How social media is transforming employee communications at Sun Microsystems. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(4), 6-14.
- Barnes, I. (2014). Twitter in special libraries: a distributed social media strategy. *Public Services Quarterly*, 10(1), 62-65.
- Barnes, N. G. (2010). The Fortune 500 and social media: A longitudinal study of blogging, Twitter, and Facebook usage by America's largest companies. Retrieved from *Society for New Communications Research* on March, 6, 2011.
- Barratt, M. J., Ferris, J. A., & Lenton, S. (2015). Hidden populations, online purposive sampling, and external validity: Taking off the blindfold. *Field Methods*, 27(1), 3-21.
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2015). Generating brand awareness in online social networks. *Computers in human behavior*, 50, 600-609.

Barrett, N., & Pulizzi, J. (2008). *Get Content. Get Customers. How to use content marketing to deliver relevant, valuable, and compelling information that turns prospects into buyers*. Voyager Media, Inc..

Bates B., Romina S., Ahmed R., Hopson D., (2006), The effect of source credibility on consumers' perceptions of the quality of health information on the Internet, *Medical Informatics and the Internet in Medicine*, vol 31, nr 1, pp. 45-52.

Batikas, M., van Bavel, R., Martin, A., & Maghiros, I. (2013). Use of Social Media by European SMEs: Final Report.

Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

Beel, J., Gipp, B., & Wilde, E. (2009). Academic Search Engine Optimization (aseo) Optimizing Scholarly Literature for Google Scholar & Co. *Journal of scholarly publishing*, 41(2), 176-190.

Beer, D., & Burrows, R. (2007). Sociology and, of and in Web 2.0: Some initial considerations. *Sociological research online*, 12(5), 1-13.

Beier, M., & Wagner, K. (2016, June). Social Media Adoption: Barriers to the Strategic Use of Social Media in SMEs. In *ECIS* (p. ResearchPaper100).

Bell, J., & Loane, S. (2010). 'New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229.

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.

Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial marketing management*, 33(5), 371-380.

Bernoff, J., & Li, C. (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *MIT Sloan management review*, 49(3), 36.

Bernoff, J. (2009). Advertising will change forever. *Message posted to <http://adage.com/digitalnext/post.php>*.

Berthon, P., Ewing, M.T. and Napoli, J. (2008), "Brand management in small to medium size enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 27-45.

Berthon, P., Pitt, L., & Campbell, C. (2008). Ad lib: When customers create the ad. *California management review*, 50(4), 6-30.

Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271.

Beverland, M., Napoli, J., & Lindgreen, A. (2007). Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1082-1093.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights.

Biever, C. (2006). Web 2.0 is all about the feel-good factor. *New Scientist*, 192 (2583-2584), 30.

Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and program planning*, 61, 125-127.

Blanchard, O. (2011). *Social media ROI: Managing and measuring social media efforts in your organization*. Pearson Education.

Blanchard, O. (2013). *Social media Roi: sfruttare le tecnologie social e viral per fare profitto in azienda*. HOEPLI EDITORE.

- Bloomstein, M. (2012). *Content strategy at work: real-world stories to strengthen every interactive project*. Elsevier.)
- Bo Q., & Yang S. (2014). The empirical research of search engine optimization in hotel service. *WIT Transactions on Information and Communication Technologies*, 48 (2), 873-878.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., & Pagano, A. (2017). Social media as a resource in SMEs' sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 693-709.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and marketing: a systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227-254.
- Bodnar, K., & Cohen, J. L. (2011). *The b2b social media book: Become a marketing superstar by generating leads with blogging, LinkedIn, Twitter, Facebook, Email, and more*. John Wiley & Sons.
- Boyer, K. K., & McDermott, C. (1999). Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, 17(3), 289-305.
- Boll, S. (2007). MultiTube--Where Web 2.0 and Multimedia Could Meet. *IEEE MultiMedia*, 14 (1).
- Bottles, K., & Sherlock, T. (2011). Who should manage your social media strategy. *Physician executive*, 37(2), 68-72.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer- mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Boughton, S. B. (2005). Search engine marketing. *Perspectives in business*, 2(1), 29-33.
- Brennan, R., & Croft, R. (2012). The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. *Journal of Customer Behaviour*, 11(2), 101-115.

- Brink, T. (2017). B2B SME management of antecedents to the application of social media. *Industrial Marketing Management*, 64, 57-65.
- Broderick, A., & Pickton, D. (2005). *Integrated marketing communications*. Pearson Education UK.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Broekemier, G., Chau, N. N., & Seshadri, S. (2015). Social media practices among small business-to-business enterprises. *Small Business Institute Journal*, 11(1).
- Brown, B. P., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2007). The implications of business-to-business and consumer market differences for B2B branding strategy. *Journal of business market management*, 1(3), 209-230.
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194-204.
- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 164-176.
- Bruque, S., & Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*, 27(5), 241-253.
- BtoB magazine. (2011). Emerging Trends in B2B Social Marketing.
- Buehrer, R. E., Senecal, S., & Pullins, E. B. (2005). Sales force technology usage—reasons, barriers, and support: An exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 389-398. CA), 27 (3), 31-32.

- Calder, B. J., Phillips, L. W., & Tybout, A. M. (1982). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 240-244.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Çalli, L., & Clark, L. (2015, July). Overcoming SME barriers to gaining competitive advantage through social media. In *ECSM2015-Proceedings of the 2nd European Conference on Social Media 2015: ECSM 2015* (p. 59). Academic Conferences Limited.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). Experimental and quasi-experimental designs for research. *Handbook of research on teaching*, 171-246.
- Carayannis, E. G., & Formica, P. (2006). Intellectual venture capitalists: an emerging breed of knowledge entrepreneurs. *Industry and Higher Education*, 20(3), 151-156.
- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2015). The hype and reality of social media use for work collaboration and team communication. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 273-293.
- Carson, D., Gilmore, A., Cummins, D., O'Donnell, A., & Grant, K. (1998). Price setting in SMEs: some empirical findings. *Journal of product & brand management*, 7(1), 74-86.
- Carter, B. (2013). *The like economy: how businesses make money with Facebook*. Que Publishing.
- Castronovo, C., & Huang, L. (2012). Social media in an alternative marketing communication model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(1), 117-134.
- Cesaroni, F. M., & Consoli, D. (2015). Are small businesses really able to take advantage of social media?. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(4), 257.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. Pearson Education.

- Chaffey, D. (2010). Applying organisational capability models to assess the maturity of digital marketing governance. *Journal of Marketing Management*, 26(3/4), 187–196
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS quarterly*, 1165-1188.
- Chen, L., & Holsapple, C. W. (2013). E-business adoption research: state of the art. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(3), 261.
- Chen, Y., Fay, S., & Wang, Q. (2011). The role of marketing in social media: How online consumer reviews evolve. *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 85-94.
- Chiu, C. M., Huang, H. Y., & Yen, C. H. (2010). Antecedents of trust in online auctions. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(2), 148-159.
- Choi, N., Huang, K. Y., Palmer, A., & Horowitz, L. (2014). Web 2.0 Use and Knowledge Transfer: How Social Media Technologies Can Lead to Organizational Innovation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(3).
- Chong, A. Y. L. (2013). Predicting E-commerce adoption determinants: A neural network approach. *Expert Systems with Applications*, 40(2), 523-530.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing theory*, 9(1), 141-144.
- Chua, A., Deans, K., & Parker, C. (2009). Exploring the types of SMEs which could use blogs as a marketing tool: a proposed future research agenda. *Australasian journal of information systems*, 16(1), 117-136.
- Chu, S. C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International journal of Advertising*, 30(1), 47-75.

Chui, M., Miller, A., & Roberts, R. P. (2009). Six ways to make Web 2.0 work. *The McKinsey Quarterly*, 7, 2009.

Cioppi, M. (2017). *Web 2.0 e visibilità online: un modello di misurazione per il settore turistico* (pp. 1-130). Franco Angeli.

Cioppi, M., Curina, I., Forlani, F., & Pencarelli, T. (2016). La visibilità on-line delle imprese alberghiere: un possibile modello di misurazione. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).

Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied ergonomics*, 31(5), 463-477.

Constantinides, E. (2004). Influencing the online consumer's behavior: the Web experience. *Internet research*, 14(2), 111-126.

Constantinides, E. (2009, January). Social Media/Web 2.0 as marketing parameter: An introduction. In *Proceedings of 8th international congress marketing trends* (pp. 15-17).

Constantinides, E. (2014). Foundations of social media marketing. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 148, 40-57.

Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 231-244.

Constantinides, E., & Zinck Stagno, M. C. (2011). Potential of the social media as instruments of higher education marketing: a segmentation study. *Journal of marketing for higher education*, 21(1), 7-24.

Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). The design and conduct of true experiments and quasi-experiments in field settings. In *Reproduced in part in Research in Organizations: Issues and Controversies*. Goodyear Publishing Company.

Cormode, G., & Krishnamurthy, B. (2008). Key differences between Web 1.0 and Web 2.0. *First Monday*, 13(6).

- Cosenza, V. (2014). *Social media ROI: seconda edizione aggiornata*. Apogeo Editore.
- Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial marketing management*, 37(3), 270-277.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?. *Journal of advanced nursing*, 26(3), 623-630.
- Cozzi, G. (1985). Il marketing nelle piccole e medie imprese. *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*.
- Cozzi, G. (2006). Note in margine alla lezione di Isa Marchini sul marketing imprenditoriale nelle imprese minori. AA. VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (Eds.). (1999). *Doing qualitative research*. Sage Publications.
- Cragg, P., Caldeira, M., & Ward, J. (2011). Organizational information systems competences in small and medium-sized enterprises. *Information & Management*, 48(8), 353-363.
- Craig, E. M. (2007). Changing paradigms: managed learning environments and Web 2.0. *Campus-Wide Information Systems*, 24(3), 152-161.
- Culnan, M. J., McHugh, P. J., & Zubillaga, J. I. (2010). How large US companies can use Twitter and other social media to gain business value. *MIS Quarterly Executive*, 9(4).
- Cvijikj, I. P., & Michahelles, F. (2013). Online engagement factors on Facebook brand pages. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843-861.
- D'Haen, J., Van den Poel, D., & Thorleuchter, D. (2013). Predicting customer profitability during acquisition: Finding the optimal combination of data source and data mining technique. *Expert systems with applications*, 40(6), 2007-2012.

- Da Mota Pedrosa, A., Näslund, D., & Jasmand, C. (2012). Logistics case study based research: Towards higher quality. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(3), 275-295.
- Daconta, M. C., Obrst, L. J., & Smith, K. T. (2003). *The Semantic Web: a guide to the future of XML, Web services, and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J., & Fabeil, N. F. (2014). Factors influencing SMEs adoption of social media marketing. *Procedia-social and behavioral sciences*, 148, 119-126.
- Dawe, K. (2015). Best practice in business-to-business email. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(4), 242-247.
- Daoud, H. (2016). 8 Essential Elements of a Social Media Marketing Strategy. *Socialmediaexaminer. Com*.
- Dash, D. P., & Sharma, A. (2013, January). B2B marketing through social media using web analytics. In *PRIMA* (Vol. 3, No. 2, p. 22). Publishing India Group.
- Davenport, T., & Harris, J. G. (2007). Competing with multichannel marketing analytics. *Advertising Age*, 78(14), 16-17.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., Boerstler, C. N., Choi, S., & Oh, H. (2013). Does marketing research suffer from methods myopia?. *Journal of Business Research*, 66(9), 1245-1250.
- Davis, H. (2006). *Search engine optimization*. " O'Reilly Media, Inc."
- Davis, F. D. (1985). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Davis, A. M. (2012). *Brandscaping: Unleashing the power of partnerships*. BookBaby.
- Deans, K. R., Gray, B. J., Ibbotson, P., Osborne, P., & Knightbridge, K. (2003). Web marketing practices of service providers. *Service Industries Journal*, 23(3), 82-102.

- Deelmann, T., & Loos, P. (2002). Trust economy: aspects of reputation and trust building for SMEs in e-business. *AMCIS 2002 proceedings*, 302.
- Dehghani, M., & Tumer, M. (2015). A research on effectiveness of Facebook advertising on enhancing purchase intention of consumers. *Computers in Human Behavior*, 49, 597-600.
- Delio, M. (2005). The enterprise blogosphere. *InfoWorld*, 41-47.
- Dellaert, B. G., & Kahn, B. E. (1999). How tolerable is delay?: Consumers' evaluations of internet web sites after waiting. *Journal of interactive marketing*, 13(1), 41-54.
- De Luca, A. (2009). Innovazione e competitività delle PMI in Italia. *Metodi e modelli di mercato*, Franco Angeli, Milano.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage publications, inc.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeftang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 83-91.
- Dey, L., Haque, S. M., Khurdiya, A., & Shroff, G. (2011, September). Acquiring competitive intelligence from social media. In *Proceedings of the 2011 joint workshop on multilingual OCR and analytics for noisy unstructured text data* (p. 3). ACM.
- D'Haen, J., & Van den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544-551.
- Dholakia, R. R., & Kshetri, N. (2004). Factors impacting the adoption of the Internet among SMEs. *Small Business Economics*, 23(4), 311-322.
- Dibb, S., & Simkin, L. (1993). The strength of branding and positioning in services. *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 0-0.

- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- DiStaso, M. W., & McCorkindale, T. (2013). A benchmark analysis of the strategic use of social media for fortune's most admired US companies on facebook, twitter and youtube. *Public Relations Journal*, 7(1), 1-33.
- Dong-Hun, L. (2010). Korean consumer & society: growing popularity of social media and business strategy. *SERI Quarterly*, 3(4), 112.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Dou, W., Lim, K. H., Su, C., Zhou, N., & Cui, N. (2010). Brand positioning strategy using search engine marketing. *Mis Quarterly*, 261-279.
- Drakoularakos, M. (2018). Using Social Media in Retail Businesses in Greece: An Empirical Investigation.
- Drèze, X., & Hussherr, F. X. (2003). Internet advertising: Is anybody watching?. *Journal of interactive marketing*, 17(4), 8-23.
- Drèze, X., & Zufryden, F. (2004). Measurement of online visibility and its impact on Internet traffic. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 20-37.
- Drossos, D. A., Fouskas, K. G., Kokkinaki, F., & Papakyriakopoulos, D. (2011). Advertising on the internet: perceptions of advertising agencies and marketing managers. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(3), 244-264.
- Du, H. S., & Wagner, C. (2006). Weblog success: Exploring the role of technology. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(9), 789-798.
- Ducoffe, R. H. (1996). Advertising value and advertising on the web-Blog@ management. *Journal of advertising research*, 21.

- Durkin, M., McGowan, P., & McKeown, N. (2013). Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 716-734.
- Durst, S., & Runar Edvardsson, I. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.
- Dutta, S. (2010). What's your personal social media strategy. *Harvard business review*, 88(11), 127-130.
- Effing, R. (2013, April). Social media strategy design. In *2nd Scientific Conference Information Science in an Age of Change, Insitute of Information and Book Studies, University of Warsaw, Warsaw*.
- Effing, R., & Spil, T. A. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International journal of information management*, 36(1), 1-8.
- Eid, R., & El-Gohary, H. (2013). The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success. *The Service Industries Journal*, 33(1), 31-50.
- Eisenberg, B., & Eisenberg, J. (2006). *Call to action: secret formulas to improve online results*. Thomas Nelson.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), 2158244014522633.
- Elliott K.M., (2002), *Understanding consumer-to-consumer influences on the Web*, Doctoral Dissertation, Duke University, 2002.
- Erdoğan, İ. E., & Cicek, M. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1353-1360.

- Eriksson, K., Kerem, K., & Nilsson, D. (2008). The adoption of commercial innovations in the former Central and Eastern European markets: The case of internet banking in Estonia. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 154-169.
- Ewing, M. T. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 103-117.
- Fan, W., & Gordon, M. D. (2014). The power of social media analytics. *Communications of the ACM*, 57(6), 74-81.
- Fanion, R. (2011). Social media brings benefits to top companies. *Central Penn Business Journal*, 27(3), 76-77.
- Farzianpour, F., Pishdar, M., Shakib, M. D., & Toloun, M. R. S. H. (2014). Consumer's Perceived risk and its effect on adoption of online banking services. *American Journal of Applied Sciences*, 11(1), 47.
- Faust, W., & Householder, L. (2009). Get real and prosper: Why social media demands authentic brands. *Design Management Review*, 20(1), 45-51.
- Feigenbaum, L., Herman, I., Hongsermeier, T., Neuman, E. and Stephens, S. (2007), The semantic web in action, *Scientific American*, Vol. 297 No. 6, pp. 90-7.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Ferrero, G., & Cozzi, G. (2000). *Marketing: principi, metodi, tendenze evolutive*. G. Giappichelli.
- Ferrero, G., & Fortezza, F. (2007). Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: interactivity, communities and content*. Pearson Education.

- Fillis, I. (2007). A methodology for researching international entrepreneurship in SMEs: a challenge to the status quo. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 118-135.
- Finnemann, N. O. (2010). Christian Fuchs: Internet and society–Social theory in the information age. London: Routledge. 2008. *MedieKultur: Journal of media and communication research*, 26(48), 4.
- Fink-Shamit, N., & Bar-Ilan, J. (2008). Information quality assessment on the Web-an expression of behaviour. *Information Research*, 13(4).
- Fiocca, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2009). *Marketing business-to-business* (pp. 3-305). McGraw-Hill Education.px
- Fisher, T. (2009). ROI in social media: A look at the arguments. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 189-195.
- Fong, J., & Burton, S. (2008). A cross-cultural comparison of electronic word-of-mouth and country-of-origin effects. *Journal of Business Research*, 61(3), 233-242.
- Ford, D., Gadde L., R., Hakansson, H., Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships*, 3rd ed., John Wiley & Sons Limited, Chichester
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245.
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The qualitative report*, 20(9), 1408-1416.
- Fuchs, C., Hofkirchner, W., Schafranek, M., Raffl, C., Sandoval, M., & Bichler, R. (2010). Theoretical foundations of the web: cognition, communication, and co-operation. Towards an understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0. *Future Internet*, 2(1), 41-59.

- Funk, T. (2008). *Web 2.0 and beyond: Understanding the new online business models, trends, and technologies*. Praeger Publishers.
- Gallaugh, J., & Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9 (4).
- Garber Jr, L. L., & Dotson, M. J. (2002). A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of marketing communications*, 8(1), 1-17.
- Garretson, R. (2008). Future tense: The global CMO. Retrieved September 29, 2010.
- Garrigos-Simon, F. J., Lapiedra Alcamí, R., & Barbera Ribera, T. (2012). Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, 50(10), 1880-1890.
- Garside, J. (2007). Google Phobia (Noun): A Rational Fear of a Search Engine Seeking to Dominate Internet Advertising. *The Sunday Telegraph*, 6.
- Geehan, S. (2011). *The B2B Executive Playbook: The Ultimate Weapon for Achieving Sustainable, Predictable and Profitable Growth*. Clerisy Press.
- Geerts, G. L., & Kim, M. (2005). Blogging 101 for CPAs. *The CPA Journal*, 75(7), 12.
- Geho, P. R., & Dangelo, J. (2012). The evolution of social media as a marketing tool for entrepreneurs. *The Entrepreneurial Executive*, 17, 61.
- Geho, P., Smith, S., & Lewis, S. D. (2010). Is Twitter a viable commercial use platform for small businesses? An empirical study targeting two audiences in the small business community. *The Entrepreneurial Executive*, 15(1), 73-85.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 242-256.

- Geurts, P. (2005). The impact of web experience on virtual buying behaviour: an empirical study. *Journal of customer behaviour*, 4, 307-336.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474
- Gillin, P. (2009). *The new influencers: A marketer's guide to the new social media*. Linden Publishing.
- Gillin, P., & Schwartzman, E. (2010). *Social marketing to the business customer: Listen to your B2B Market, generate major account leads, and build client relationships*. John Wiley & Sons.
- Gillin, P., & Schwartzman, E. (2011). *Social marketing to the business customer*. Hoholder, New Jersey.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing intelligence & planning*, 19(1), 6-11.
- Godes, D., Mayzlin, D., Chen, Y., Das, S., Dellarocas, C., Pfeiffer, B., ... & Verleghe, P. (2005). The firm's management of social interactions. *Marketing letters*, 16(3-4), 415-428.
- Godin, S. (2008), *Meatball Sundae*, Piatkus, New York, NY.
- Gordhamer, S. (2009). ways social media is changing business. Mashable. Com.
- Gotterbarn, D. (2012, September). Corporate social media use policy: meeting business and ethical responsibilities. In *IFIP International Conference on Human Choice and Computers* (pp. 387-398). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Governatori, G., & Iannella, R. (2011). A modelling and reasoning framework for social networks policies. *Enterprise Information Systems*, 5(1), 145-167.
- Graf, S., & Mandl, T. V. (2013). *A Sustainable Approach to Social Media for Businesses*. Social Media Strategy. vdf Hochschulverlag AG.

- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Gregurec, I., & Grd, P. (2012, June). Search Engine Optimization (SEO): Website analysis of selected faculties in Croatia. In *Proceedings of Central European Conference on Information and Intelligent Systems* (pp. 211-218).
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing science*, 12(1), 1-27.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). Naturalistic inquiry (Vol. 75). *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Guercini, S. (2005). Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa. *Mercati e competitività. Fascicolo 1, 2005, (1)*, 1000-1022.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857-877.
- Gunelius, S. (2011). *30-minute social media marketing*. McGraw-Hill,.
- Gunter, R. Search Engine Optimization. 2007.
- Gursoy, D., S. Chen, J., & G. Chi, C. (2014). Theoretical examination of destination loyalty formation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 809-827.
- Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J., & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, 27(6), 638-655.
- Hajli, M. N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.

- Hakansson, H., Johanson, J., & Wootz, B. (2002). 2.1 Influence tactics in buyer-seller processes. *Understanding Business Marketing and Purchasing: An interaction approach*, 53.
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. John Wiley & Sons.
- Halvorson, K., & Rach, M. (2012). *Content strategy for the web*. New Riders.
- Handley, A. & Chapman, C.C. (2011), *Content Rules*. Wiley, Hoboken, N.J.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business horizons*, 54(3), 265-2.
- Harb, N. A. (2016). A new approach to the creation of web-based core dictionaries. *Cadmo*.
- Harris, L., & Rae, A. (2009). Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of business strategy*, 30(5), 24-31.
- Harris, R. (2009). Social media ecosystem mapped as a wiring diagram. *Retrieved September, 27, 2010*.
- Harrison-Walker, L. J., & Neeley, S. E. (2004). Customer relationship building on the internet in B2B marketing: a proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 19-35.
- Harrison, T. M., & Barthel, B. (2009). Wielding new media in Web 2.0: exploring the history of engagement with the collaborative construction of media products. *New Media & Society*, 11(1-2), 155-178.
- Hauser, J. R., Urban, G. L., & Weinberg, B. D. (1993). How consumers allocate their time when searching for information. *Journal of Marketing Research*, 452-466.
- Hawn, C. (2009). Take two aspirin and tweet me in the morning: how Twitter, Facebook, and other social media are reshaping health care. *Health affairs*, 28(2), 361-368.

- Heyer, L. J., Kruglyak, S., & Yooseph, S. (1999). Exploring expression data: identification and analysis of coexpressed genes. *Genome research*, 9(11), 1106-1115.
- He, W., Wang, F. K., & Zha, S. (2014). Enhancing social media competitiveness of small businesses: insights from small pizzerias. *New Review of Hypermedia and Multimedia*, 20(3), 225-250.
- He, W., Wang, F. K., Chen, Y., & Zha, S. (2017). An exploratory investigation of social media adoption by small businesses. *Information Technology and Management*, 18(2), 149-160.
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57(2), 129-133.
- Helen Samujh, R. (2011). Micro-businesses need support: survival precedes sustainability. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 11(1), 15-28.
- Helfenstein, S., & Penttilä, J. (2008). Enterprise Web 2.0: The Challenge of Executive Sense-Making and Consensus. In *Sprouts: working papers on information systems* (Vol. 8, pp. 1-13). University of Jyväskylä Finland.
- Hendler, J. (2009). Web 3.0 Emerging. *Computer*, 42 (1).
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
- Hennig-Thurau, T., Hofacker, C. F., & Bloching, B. (2013). Marketing the pinball way: understanding how social media change the generation of value for consumers and companies. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 237-241.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311-330.

Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(6), 211-235.

Hill, J. (2005). The voice of the blog: the attitudes and experiences of small business bloggers using blogs as a marketing and communications tool. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Liverpool: The University of Liverpool*.

Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112.

Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing?. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41.

Hoffman, D., & Novak, T. (2012). Why do people use social media? Empirical findings and a new theoretical framework for social media goal pursuit.

Hogarth-Scott, S., Watson, K., & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow?. *Marketing intelligence & planning*, 14(1), 6-18.

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of research in interactive marketing*, 8(4), 269-293.

Holt, K., Geschka, H., & Peterlongo, G. (1984). *Need assessment: a key to user-oriented product innovation*. John Wiley & Sons.

Holtz, S., & Demopoulos, T. (2006). *Blogging for business: everything you need to know and why you should care*. Kaplan Business.

Hrdinová, J., Helbig, N., & Peters, C. S. (2010). Designing social media policy for government: *Eight essential elements*. Albany, NY: Center for Technology in Government, University at Albany.

- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International journal of human-computer studies*, 65(2), 153-169.
- Hurlbert, W. (2005) Blogs equal SEO power in searches. Web Pro News, 18 March.
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., & Mäläskä, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 761-770.
- Hutter, K., Hautz, J., Dennhardt, S., & Foler, J. (2013). The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, 22(5/6), 342-351.
- Iacono, J., Brown, A., & Holtham, C. (2009). Research Methods--a Case Example of Participant Observation. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 7(1).
- Ibeh, K. I., Luo, Y., & Dinnie, K. (2005). E-branding strategies of internet companies: some preliminary insights from the UK. *Journal of Brand Management*, 12(5), 355-373.
- Ives, (2017). T. A. Y. W. S. Q., & TAY-WSQ, F. F. U. I. To what extent should data saturation be used as a quality criterion in qualitative research?.
- Jackson, C. (2011). Your students love social media... and so can you. *Teaching Tolerance*, 39, 38-41.
- Jagongo, A., & Kinyua, C. (2013). The social media and entrepreneurship growth. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(10), 213-227.
- Jakeli, K., & Tchumburidze, T. (2012). Brand awareness matrix in political marketing area. *Journal of Business*, 1(1), 25-28.

- Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 60(11), 2169-2188.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and Social Media Marketing usage in B2B industrial section. *Marketing Management Journal*, 22(2).
- Jefferson, S., & Tanton, S. (2015). *Valuable content marketing: how to make quality content your key to success*. Kogan Page Publishers.
- Jerman, D., & Završnik, B. (2012). The model of marketing communications effectiveness: empirical evidence from Slovenian business-to-business practice. *Journal of business economics and management*, 13(4), 705-723.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Joffe, H., & Yardley, L. (2004). Content and thematic analysis. *Research methods for clinical and health psychology*, 56, 68.
- Johnson, R. L. (2015). *Identifying barriers influencing federal government contracts for women-owned small information technology companies* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. AAN 3742170.
- Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of business research*, 56(4), 323-340.
- Jones, N., Borgman, R., & Ulusoy, E. (2015). Impact of social media on small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 611-632.

- Julien, P. A., & Ramangalahy, C. (2003). Competitive strategy and performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227-245.
- Jung, L. A. (2007). Writing SMART objectives and strategies that fit the ROUTINE. *Teaching Exceptional Children*, 39(4), 54-58.
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., & Aramo-Immonen, H. (2014). Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior*, 30, 606-613.
- Khadartseva, L., & Kaitmazov, V. (2015). Motives and barriers for social media marketing. In *Сборники конференций НИЦ Социосфера* (No. 11). Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ sro.
- Kapferer, J. N. (1997). Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term, 2. *Auflage, London*.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, S., & Sawhney, M. (2000). E-hubs: the new B2B marketplaces. *Harvard business review*, 78(3), 97-106.
- Karayanni, D. A., & Baltas, G. A. (2003). Web site characteristics and business performance: some evidence from international business-to-business organizations. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(2), 105-114.
- Karger, D. R., & Quan, D. (2004, November). What would it mean to blog on the semantic web?. In *International Semantic Web Conference* (pp. 214-228). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Katona, Z., & Sarvary, M. (2014). Maersk Line: B2B Social Media—"It's Communication, Not Marketing". *California management review*, 56(3), 142-156.

- Keinänen, H., & Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 711-722.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Kelly, S., Johnston, P., & Danheiser, S. (2017). Your buyer's journey: Developing a consistent message. In *Value-ology* (pp. 107-119). Palgrave Macmillan, Cham.
- Kho, N. D. (2008). B2B gets social media. *EContent*, 31(3), 26-30.
- Khobzi, H., & Teimourpour, B. (2014). How significant are users' opinions in social media?. *International Journal of Accounting & Information Management*, 22(4), 254-272.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Kim, D. J., Yue, K. B., Hall, S. P., & Gates, T. (2009). Global diffusion of the internet XV: Web 2.0 technologies, principles, and applications: A conceptual framework from technology push and demand pull perspective. *Communications of the Association for Information Systems*, 24(1), 38.
- Kim, H. D., Lee, I., & Lee, C. K. (2013). Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States. *International Small Business Journal*, 31(2), 156-174.
- Kim, M. J., Chung, N., & Lee, C. K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 32(2), 256-265.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486.

- Kirkpatrick, D. (2011). *The Facebook effect: The inside story of the company that is connecting the world*. Simon and Schuster.
- Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kruschwitz, N. (2012). Social business: What are companies really doing?. *MIT Sloan management review*, 53(4), 1.
- Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Berkman, R. (2013). Social business: Shifting out of first gear. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 1-32.
- Kirtiř, A. K., & Karahan, F. (2011). To be or not to be in social media arena as the most cost-efficient marketing strategy after the global recession. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 260-268.
- Kitchen, P. J., De Pelsmacker, P., & Eagle, L. (Eds.). (2005). *A reader in marketing communications*. Taylor & Francis.
- Klang, M., & Nolin, J. (2011). Disciplining social media: An analysis of social media policies in 26 Swedish municipalities. *First Monday*, 16(8).
- Korica, P., Maurer, H., & Schinagl, W. (2006). The growing importance of e-communities on the web. In *Proceedings of International Conference on Web based Communities (IADIS), San Sebastian, Spain* (pp. 165-177).
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1996). *Principles of all Marketing: The European Edition*.
- Kouloumpis, E., Wilson, T., & Moore, J. D. (2011). Twitter sentiment analysis: The good the bad and the omg!. *Icwsm*, 11(538-541), 164.
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of marketing*, 74(2), 71-89.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *American journal of occupational therapy*, 45(3), 214-222.

- Kumar, A., Sikdar, P., & Alam, M. M. (2016). E-Retail adoption in emerging markets: applicability of an integrated trust and technology acceptance model. *International Journal of E-Business Research (IJEBR)*, 12(3), 44-67.
- Kuan, K. K., & Chau, P. Y. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology–organization–environment framework. *Information & management*, 38(8), 507-521.
- Lacka, E., & Chong, A. (2016). Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 54, 80-91.
- Land, F. (2000). Evaluation in a socio-technical context. In *Organizational and social perspectives on information technology* (pp. 115-126). Springer, Boston, MA.
- Lang, E. M. (2005). Would you, could you, should you blog?. *Journal of Accountancy*, 199(6), 36.
- Lanz, L. H., & Fischhof, B. W. (2010). Introducing the newest member of your hotel marketing team: The social media manager. *HVS International Journal*, 1-3.
- Lardi, K., & Fuchs, R. (Eds.). (2013). *Social media strategy: A step-by-step guide to building your social business*. vdf Hochschulverlag AG.
- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M. O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?. *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82.
- Larson, K., & Watson, R. (2011). The value of social media: toward measuring social media strategies.
- Lash, S. (2006). Dialectic of information? A response to Taylor. *Information, Community & Society*, 9(5), 572-581.

- Leader-Chivee, L., Hamilton, B. A., & Cowan, E. (2008). Networking the way to success: online social networks for workplace and competitive advantage. *People and Strategy*, 31(4), 40.
- Lee, I. (2017). Social Media Analytics: Typology, Platforms, Challenges, and Research Opportunities. In *conference proceedings by track* (p. 107).
- Lee, S., Hwang, T., & Lee, H. H. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316-334.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1060-1062.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837.
- Leek, S., Turnbull, P. W., & Naude, P. (2003). How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey. *Industrial marketing management*, 32(2), 119-126.
- Lehtimäki, J. S., Hiltula, H., & Lankinen, M. (2009). Web 2.0 for business to business marketing—Literature review and an empirical perspective from Finland (Working Paper No. 29). Oulu, Finland: University of Oulu.
- Lehtimäki, T., Salo, J., Hiltula, H., & Lankinen, M. (2009). Harnessing web 2.0 for business to business marketing-Literature review and an empirical perspective from Finland. *Faculty of Economics and Business Administration*, 29(2009), 76.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science*, 1(3), 248-266.
- Lewis, S. (2015). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Health promotion practice*, 16(4), 473-475.

- Li, Y. M., & Shiu, Y. L. (2012). A diffusion mechanism for social advertising over microblogs. *Decision Support Systems*, 54(1), 9-22.
- Lichtenthal, J. D., & Eliasz, S. (2003). Internet integration in business marketing tactics. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 3-13.
- Lieb, R. (2011). *Content marketing: think like a publisher-how to use content to market online and in social media*. Que Publishing.
- Lin, F. R., Lin, S. C., & Huang, T. P. (2008). Knowledge sharing and creation in a teachers' professional virtual community. *Computers & Education*, 50(3), 742-756.
- Lin, Y. C. (2013). Evaluation of co-branded hotels in the Taiwanese market: the role of brand familiarity and brand fit. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 346-364.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1990). Judging the quality of case study reports. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 3(1), 53-59.
- Lu, H. P., & Yu-Jen Su, P. (2009). Factors affecting purchase intention on mobile shopping web sites. *Internet Research*, 19(4), 442-458.
- Lu, Y., Zhao, L., & Wang, B. (2010). From virtual community members to C2C e-commerce buyers: Trust in virtual communities and its effect on consumers' purchase intention. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(4), 346-360.
- Lü, L., Zhang, Y. C., Yeung, C. H., & Zhou, T. (2011). Leaders in social networks, the delicious case. *PloS one*, 6(6), e21202.
- Lynch, J., & De Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand management*, 11(5), 403-419.
- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy, and management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308.

Malthouse, Edward C., Michael Haenlein, Bernd Skiera, Egbert Wege, and Michael Zhang (2013), "Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House," *Journal of Interactive Marketing*, 27, 4, 270–80.

Manchanda, P., Dubé, J. P., Goh, K. Y., & Chintagunta, P. K. (2006). The effect of banner advertising on internet purchasing. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 98-108.

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.

Marchini, I. (1998). Il governo della piccola impresa (The Governance of Small Enterprises). *INS-EDIT, Genova*.

Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N. (2012). Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 349-363.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). Data collection methods. *Designing qualitative research*, 2(8).

Mattiacci, A., & Ceccotti, F. (2005). Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa. *Micro & Macro marketing*, 14(1), 65-106.

Mayfield, A. (2008). What is social media.

Mazzarol, T. (2015). SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small enterprise research*, 22(1), 79-90.

McGrath, J. E., & Brinberg, D. (1983). External validity and the research process: A comment on the Calder/Lynch dialogue. *Journal of Consumer Research*, 10(1), 115-124.

McGrath, H., & O'Toole, T. (2011). Challenges in implementing the markets-as-networks approach to marketing for smes. *Irish Marketing Review*, 21.

McIntyre, E. S. (2015). Search engine optimization. *ON October*, 11.

- McMonegal, D. (2010). Trends and developments in search engine optimization.
- McQuiston, D. H. (2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 345-354.
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS quarterly*, 28(2), 283-322.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Meske, C., & Stieglitz, S. (2013, June). Adoption and use of social media in small and medium-sized enterprises. In *working conference on practice-driven research on enterprise transformation* (pp. 61-75). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Meziou, F. (1991). Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 72.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial marketing management*, 40(7), 1153-1159.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis*. Sage.
- Miller, M. (2012). B2B digital marketing: Using the web to market directly to businesses. Que Publishing.
- Miller, R., & Lammas, N. (2010). Social media and its implications for viral marketing. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1), 1-9.
- Mislove, A., Marcon, M., Gummadi, K. P., Druschel, P., & Bhattacharjee, B. (2007, October). Measurement and analysis of online social networks. In *Proceedings of the 7th ACM SIGCOMM conference on Internet measurement* (pp. 29-42). ACM.

Molinari, L. K., Abratt, R., & Dion, P. (2008). Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 363-373.

Monotti S. (2011), "Social media monitoring. Strumenti e tecniche per l'analisi delle conversazioni online" Di Fraia G. (a cura di), Social Media Marketing - Manuale di comunicazione aziendale 2.0, Hoepli, Milano.

Montalvo, R. E. (2011). Social media management. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(3), 91-96.

Moran, E., & Gossieaux, F. (2010). Marketing in a hyper-social world: The tribalization of business study and characteristics of successful online communities. *Journal of Advertising Research*, 50(3), 232-239.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.

Mortari, L., & Saiani, L. (2013). Alcune riflessioni sulla ricerca qualitativa. *Assist Inferm Ric*, 32, 175-177.

Morrison, K. (2014). Less than half of B2B marketers are using social media intelligence tools.

Morse, J. M. (1991). Strategies for sampling. *Qualitative nursing research: A contemporary dialogue*, 127-145.

Mortleman, J. (2011). Social media strategies. *Computer Fraud & Security*, 2011(5), 8-11.

Motwani, J. G., Jiang, J. J., & Kumar, A. (1998). A comparative analysis of manufacturing practices of small vs large West Michigan organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 98(1), 8-11.

Munar, A. M. (2010). Digital exhibitionism: The age of exposure. *Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research*, 2(3), 401-422.

- Munar, A. M. (2012). Social media strategies and destination management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 101-120.
- Murdough, C. (2009). Social media measurement: It's not impossible. *Journal of Interactive Advertising*, 10(1), 94-99.
- Murugesan, S. (2007). Understanding Web 2.0. *IT Professional Magazine*, 9(4), 34.
- Nagel, T. (1986). *The View from Nowhere* (New York: Oxford Univ. Press).
- Nakara, W. A., Benmoussa, F. Z., & Jaouen, A. (2012). Entrepreneurship and social media marketing: evidence from French small business. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(4), 386-405.
- Nardini, J. (2005). Blogging 101. *Frozen Food Age*, 53(12), 32-33.
- Nathenson, I. S. (1998). Internet infoglut and invisible ink: Spamdexing search engines with meta tags. *Harv. JL & Tech.*, 12, 43.
- Neti, S. (2011). Social media and its role in marketing. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(2), 1-15.
- Newman, J. (2013). *Social Media for Internet Marketers: How to Take Advantage of Facebook, Twitter and Google+.* USA: Papaplus (e-book).
- Newman, M. E. (2003). The structure and function of complex networks. *SIAM review*, 45(2), 167-256.
- Ng, C., Wang, C., & Yu, W. (2013). *Best practices in managing social media for business.*
- Ngai, E. W., Tao, S. S., & Moon, K. K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44.
- Nguyen, T. H. (2009). Information technology adoption in SMEs: an integrated framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(2), 162-186.

- Null, C. (2009). Optimize your website for search engines. *PC World*, 27(3), 31-32.
- Obar, J. A., & Wildman, S. S. (2015). Social media definition and the governance challenge-an introduction to the special issue.
- O'Flynn, A. (2012). Using social media to increase sales and brand awareness.
- Oh, I., & Park, G. S. (2012). From B2C to B2B: Selling Korean pop music in the age of new social media. *Korea Observer*, 43(3), 365-397.
- O'Reilly, T. (2005). What is web 2.0.
- O'Reilly, T., & Musser, J. (2006). Web 2.0 principles and best practices. Retrieved March, 20, 2008.
- O'Reilly, M., & Parker, N. (2013). 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative research*, 13(2), 190-197.
- Ohnemus, L. (2009). B2B branding: A financial burden for shareholders?. *Business Horizons*, 52(2), 159-166.
- Owyang, J. (2007). Web strategy: How to measure your social media program. *Web Strategist*, 7.
- Öztamur, D., & Karakadılar, İ. S. (2014). Exploring the role of social media for SMEs: as a new marketing strategy tool for the firm performance perspective. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 150, 511-520.
- Pacho, T. (2015). Exploring participants' experiences using case study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(4), 44-53.
- Parker, C., & Castleman, T. (2007). New directions for research on SME-eBusiness: insights from an analysis of journal articles from 2003-2006. *Journal of information systems and small business*, 1(1), 21-40.

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- Pencarelli, T. (2013). Processi di service management.
- Pencarelli, T., & Cioppi, M. (2009). La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).
- Pencarelli, T., Cioppi, M., & Forlani, F. (2015). L'impatto del web 2.0 sul marketing delle piccole imprese alberghiere. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).
- Pesonen, J., Mikkonen, J., Makkonen, M., & Honkanen, A. (2013). Barriers affecting social media adoption in Finnish tourism businesses. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 723-731). Springer, Cham.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics — A framework and guidelines for managing social media. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 281-298.
- Pettigrew, A. M. (2013). The conduct of qualitative research in organizational settings. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 123-126.
- Phua, J., & Ahn, S. J. (2016). Explicating the 'like' on Facebook brand pages: The effect of intensity of Facebook use, number of overall 'likes', and number of friends' 'likes' on consumers' brand outcomes. *Journal of Marketing Communications*, 22(5), 544-559.
- Ploof, R. (2009). Johnson & Johnson does new media. Google Scholar.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004). *Nursing research: Principles and methods*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy?, Harvard Business Review, November/December 1996. *Strategic Management of Technology and Innovation*.

Postman, J. (2009). *SocialCorp: Social media goes corporate*. Peachpit Press.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

Prananto, A., McKay, J., & Marshall, P. (2003). A study of the progression of e-business maturity in Australian SMEs: Some evidence of the applicability of the stages of growth for e-business model. *PACIS 2003 Proceedings*, 5.

Prati, G. (2007). *Web 2.0: internet è cambiato*. Uni Service.

Prohaska, B. (2011). Social media for the collaborative enterprise. *IT Professional*, 13(4), 64-63.

Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing research quarterly*, 28(2), 116-123.

Punch, K. F. (2013). Introduction to social research: *Quantitative and qualitative approaches*. Sage.

Qualman, E. (2009). Statistics show social media is bigger than you think. *Socialnomics—Social Media Blog*, de Agosto de, 11.

Quarterly, M. (2007). How businesses are using Web 2.0: A McKinsey global survey. *McKinsey Quarterly*.

Ramos, L., & Young, G. O. (2009). *The social technographics of business buyers*. Forrester research, Cambridge, MA, February, 20.

Ramsey, L. P. (2010). Brandjacking on social networks: Trademark infringement by impersonation of markholders. *Buff. L. Rev.*, 58, 851.

Rantala, T., & Antikainen, M. (2015, December). Towards Social Media Strategy-Challenges in B-to-B Sales and Innovation. In *ISPIM Innovation Symposium* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

- Reed, G., Story, V., & Saker, J. (2004). Business-to-business marketing: What is important to the practitioner?. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 501-510.
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 279-293.
- Reingen, P. H. (1987). A word-of-mouth network. *ACR North American Advances*.
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight Into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business*. John Wiley & Sons.
- Rheingold, H. (1993). *The virtual community: Finding connection in a computerized world*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Riegner, C. (2007). Word of mouth on the web: The impact of Web 2.0 on consumer purchase decisions. *Journal of advertising research*, 47(4), 436-447.
- Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R., & Bezawada, R. (2013). The effect of customers' social media participation on customer visit frequency and profitability: an empirical investigation. *Information systems research*, 24(1), 108-127.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. sage.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of consumer culture*, 10(1), 13-36.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365-378.
- Rose, R., & Pulizzi, J. (2011). *Managing Content Marketing: The Real-World Guide for Creating Passionate Subscribers to Your Brand*. BookBaby.

- Rossi, C. (2015). *Triangolazione metodologica e qualità del dato*. Uno studio di caso. FrancoAngeli.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management research news*, 25(1), 16-27.
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of marketing management*, 24(5-6), 517-540.
- Rule, P., & John, V. M. (2015). A necessary dialogue: Theory in case study research. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(4), 1609406915611575.
- Russell, M. G. (2009). A call for creativity in new metrics for liquid media. *Journal of Interactive Advertising*, 9(2), 44-61.
- Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.
- Safi, R., & Lin, Z. (2014). Using non-Financial Data to Assess the creditworthiness of Businesses in Online Trade. In *PACIS* (p. 206).
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in nursing & health*, 18(2), 179-183.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.
- Sauer, C., & Willcocks, L. (2003). Establishing the Business of the Future: the Role of Organizational Architecture and Information Technologies. *European Management Journal*, 21(4), 497-508.

- Schaffer, V. (2013). Overcoming social media barriers for small businesses. In *26th Annual SEAAANZ Conference Proceedings* (pp. 1-12). Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Schatzman, L., & Strauss, A. L. (1973). *Field research: Strategies for a natural sociology*. Prentice Hall.
- Schön, D. A. (Ed.). (1991). *The reflective turn: Case studies in and on educational practice*. Teachers College Press.
- Schulze, C., Schöler, L., & Skiera, B. (2015). Customizing social media marketing. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 8.
- Schweidel, D. A., & Moe, W. W. (2014). Listening in on social media: A joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 387-402.
- Scott, D. M. (2015). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. John Wiley & Sons.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (Eds.). (2004). *Qualitative research practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shang, S. S., Li, E. Y., Wu, Y. L., & Hou, O. C. (2011). Understanding Web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective. *Information & Management*, 48(4-5), 178-184.
- Sharma, A. (2002). Trends in Internet-based business-to-business marketing. *Industrial marketing management*, 31(2), 77-84.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Shepherd, C. D. (1996). A comparison of the sales management training practices of smaller and larger organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(2), 37-46.

- Shepherd, C. D., Gordon, G. L., Ridnour, R. E., Weilbaker, D. C., & Lambert, B. (2011). Sales manager training practices in small and large firms. *American Journal of Business*, 26(2), 92-117.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (1997). Supplier relationships: emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 91-100.
- Siamagka, N. T., Christodoulides, G., Michaelidou, N., & Valvi, A. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, 89-99.
- Simmons, G. (2008). Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 299-310.
- Simmons, L., Simmons, C., Ammeter, A., & Ghosh, K. (2010). Understanding the benefits of social exchange in B2B communities. *Issues in Information Systems*, 11(1), 134-141.
- Simula, H., Töllinen, A., & Karjaluoto, H. (2013). Crowdsourcing in the social media era: A case study of industrial marketers. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(2).
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. Benchmarking: *An International Journal*, 15(5), 525-547.
- Singh, S. (2005). Web 2.0: Connectedness, sharing, and the social. Retrieved September, 27, 2010.
- Sinkovics, R. R., & Penz, E. (2005). Empowerment of SME websites—Development of a web-empowerment scale and preliminary evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 303-315.
- Siu, W. S., Fang, W., & Lin, T. (2004). Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 161-178.

- Song, F. W. (2010). Theorizing web 2.0: A cultural perspective. *Information, Communication & Society*, 13(2), 249-275.
- Spinelli, R., Dyerson, R., & Harindranath, G. (2013). IT readiness in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 807-823.
- Stafford, P. (2008). Mobile Internet access increases tenfold. *Financial Times*.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. New York, NY: Guilford Press.
- Steinman, M. L., & Hawkins, M. (2010). When marketing through social media, legal risks can go viral. *Intellectual Property & Technology Law Journal*, 22(8), 1.
- Stelzner, M. . (2009). Social media marketing industry (p. 26).
- Sterne, J. (2010). *Social media metrics: How to measure and optimize your marketing investment*. John Wiley & Sons.
- Stileman, P. (2009). To what extent has social media changed the relationship between brand and consumer. *Bucks New University: MA Advertising*.
- Stockdale, R., Ahmed, A., & Scheepers, H. (2012, July). Identifying Business Value From The Use Of Social Media: An Sme Perspective. In *PACIS* (p. 169).
- Stroud, D. (2008). Social networking: An age-neutral commodity—Social networking becomes a mature web application. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 278-292.
- Swain, A., & Cao, Q. (2013, November). Exploring the impact of social media on supply chain performance: a sentiment analysis. In *Memorias del 44th Annual Meeting, Decision Sciencies Institute*, Baltimore.
- Swaine, M. (2007). Web 2.0 and the engineering of trust-Trust is important in business, but basic to Web 2.0. *DR DOBBS JOURNAL*, 32(1), 16-18.

Swani, K., & Brown, B. P. (2011). The effectiveness of social media messages in organizational buying contexts.

Swani, K., Brown, B. P., & Milne, G. R. (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial marketing management*, 43(5), 873-881.

Swani, K., Milne, G., & P. Brown, B. (2013). Spreading the word through likes on Facebook: Evaluating the message strategy effectiveness of Fortune 500 companies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(4), 269-294.

Sundell, H. (2012). DMA 2012 Lessons: Pinterest Is Good for B2B.

Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651.

Taneja, S., & Toombs, L. (2014). Putting a face on small businesses: Visibility, viability, and sustainability the impact of social media on small business marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 249.

Tarafdar, M., & Vaidya, S. D. (2006). Challenges in the adoption of E-Commerce technologies in India: The role of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 26(6), 428-441.

Tasner, M. (2010). *Marketing in the moment: the practical guide to using Web 3.0 marketing to reach your customers first*. Ft Press.

Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3), 1-19.

Thackeray, R., Neiger, B. L., Hanson, C. L., & McKenzie, J. F. (2008). Enhancing promotional strategies within social marketing programs: use of Web 2.0 social media. *Health promotion practice*, 9(4), 338-343.

- Thompson, J. L., & Martin, F. (2010). *Strategic management: Awareness & change*. Cengage Learning EMEA.
- Thong, J. Y., & Yap, C. S. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses. *Omega*, 23(4), 429-442.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (Vol. 4)*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.
- Tsimonis, G., & Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328-344.
- Tucker, C. (2012). Social advertising. *Available at SSRN*, 1975897.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial marketing management*, 33(3), 207-217.
- Urban, G. (2003). Customer advocacy: Is it for you? MIT Sloan School of Management. *Center for E-Business, Paper*, 175.
- Urban, G. L., & Hauser, J. R. (1980). *Design and marketing of new products*. Prentice hall.
- Vallaster, C., & Lindgreen, A. (2011). Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1133-1143.
- Van-Tien Dao, W., Nhat Hanh Le, A., Ming-Sung Cheng, J., & Chao Chen, D. (2014). Social media advertising value: The case of transitional economies in Southeast Asia. *International Journal of Advertising*, 33(2), 271-294.

- Varaldo, R., Dalli, D., & Resciniti, R. (2006). Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive. In *V Congresso Internazionale Marketing Trends*.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial marketing management*, 40(2), 181-187.
- Vasileiadou, E. M., & Missler-Behr, M. (2011). Virtual Embeddedness and Social Media as a Basis for the Relational Capital Management of new Ventures. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(3).
- Väyrynen, K., Hekkala, R., & Liias, T. (2013). Knowledge protection challenges of social media encountered by organizations. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 34-55.
- Vaughan, P. (2017). How to create detailed buyer personas for your business. *Hubspot. Accessed*, 11-20.
- Vilpponen, A., Winter, S., & Sundqvist, S. (2006). Electronic word-of-mouth in online environments: Exploring referral networks structure and adoption behavior. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 8-77.
- Vlachvei, A., & Notta, O. (2015). Understanding social media ROI in SMEs. *Book of Proceedings published by International Organization for Research and Development-IORD*. ISSN, 2410, 5465.
- Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.
- Voss, C. (2010). Case research in operations management. In *Researching operations management* (pp. 176-209). Routledge.
- Walmsley, A. (2010). New media needs new PR. Online: <http://www.campaignlive.co.uk/news/985566/Andrew-Walmsley-Digital-New-media-needsnew-PR/> [09 December 2011].

Walpole, S. (2011). Creative B2B branding (no, really): Building a creative brand in a business world.

Walsh, M. F., & Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of small business and enterprise development*, 16(4), 569-585.

Walters, P. G. (2008). Adding value in global B2B supply chains: Strategic directions and the role of the Internet as a driver of competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 59-68.

Wamba, S. F., & Carter, L. (2016). Social media tools adoption and use by SMEs: An empirical study. In *Social media and Networking: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 791-806). IGI Global.

Waardenburg, T., Brussee, R., & Hekman, E. (2014). Measuring Social Media Activities of Dutch Museums: Developing a Social Media Monitor. *Creating the Difference*, 60.

Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: A consumer socialization framework. *Journal of interactive marketing*, 26(4), 198-208.

Watson, J. M., Tomar, S. L., Dodd, V., Logan, H. L., & Choi, Y. (2009). Effectiveness of a social marketing media campaign to reduce oral cancer racial disparities. *Journal of the National Medical Association*, 101(8), 774-782.

Watson, M. (2009). *Scripting intelligence: Web 3.0 information gathering and processing*. Apress.

Webster, F. E. (1995). *Industrial marketing strategy*. University of Texas Press.

Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business horizons*, 54(3), 275-282.

Welling, R., & White, L. (2006). Measuring the value of corporate web sites. *Journal of Internet commerce*, 5(3), 127-145.

- Wiesel, T., Pauwels, K., & Arts, J. (2011). Practice prize paper—Marketing's profit impact: quantifying online and off-line funnel progression. *Marketing Science*, 30(4), 604-611.
- Williams, R., Packham, G. P., Thomas, B. C., & Thompson, P. (2010). Small business sales growth and internationalization links to web site functions in the United Kingdom. In *E-commerce adoption and small business in the global marketplace: Tools for optimization* (pp. 139-173). IGI global.
- Wilson, D. W., Lin, X., Longstreet, P., & Sarker, S. (2011, August). Web 2.0: A Definition, Literature Review, and Directions for Future Research. In *AMCIS*.
- Wilson, H. J., Guinan, P. J., Parise, S., & Weinberg, B. D. (2011). What's your social media strategy?.
- Woo, K. S., & Ennew, C. T. (2004). Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European journal of marketing*, 38(9/10), 1252-1271.
- Wuebben, J. (2011). *Content is currency: Developing powerful content for Web and mobile*. Hachette UK.
- Xing, B., & Lin, Z. (2006, August). The impact of search engine optimization on online advertising market. In *Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet* (pp. 519-529). ACM.
- Yakel, E. (2006). Inviting the user into the virtual archives. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 22(3), 159-163.
- Yalçın, N., & Köse, U. (2010). What is search engine optimization: SEO?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 487-493.

- Yamasaki, T., Sano, S., & Aizawa, K. (2014, November). Social popularity score: Predicting numbers of views, comments, and favorites of social photos using only annotations. In *Proceedings of the First International Workshop on Internet-Scale Multimedia Management* (pp. 3-8). ACM.
- Yang, S., Lin, S., Carlson, J. R., & Ross Jr, W. T. (2016). Brand engagement on social media: will firms' social media efforts influence search engine advertising effectiveness?. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 526-557.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research. Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (applied social research methods). London and Singapore: Sage.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.
- Zachary, R., David, T., Kim, C., & Sarah, T. (2013). The social behaviors of your B2B customers. Retrieved July, 17, 2013.
- Zappe, J. (2010). The ROI of social media. *Journal of Corporate Recruitin Bhargava g Leadership*, 5(3), 3-9.
- Zadeh, A. H., & Sharda, R. (2014). Modeling brand post popularity dynamics in online social networks. *Decision Support Systems*, 65, 59-68.
- Zhang, J., & Daugherty, T. (2009). Third-person effect and social networking: implications for online marketing and word-of-mouth communication. *American Journal of Business*, 24(2), 53-64.

Zhang, J., & Dimitroff, A. (2005). The impact of webpage content characteristics on webpage visibility in search engine results (Part I). *Information Processing & Management*, 41(3), 665-690.

Zhang, Z., Ye, Q., Law, R., & Li, Y. (2010). The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 694-700.

SITOGRAFIA

AMA, "Definition of Marketing", <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, (data di accesso il 17 Settembre 2018)

Ascend (2018), "Generating and Nurturing Leads To Create Demand", <http://ascend2.com/wp-content/uploads/2018/08/Ascend2-Generating-and-Nurturing-Leads-Report-180803.pdf>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Ascend2 (2016), "Marketing Technology Trends", <http://ascend2.com/wp-content/uploads/2017/01/Ascend2-Marketing-Technology-Trends-Survey-Summary-Report-161011.pdf>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Backlinko (2018), "Google's 200 Ranking Factors: The Complete List (2018)", <https://backlinko.com/google-ranking-factors>, (data di accesso 20 Settembre 2018).

Casaleggio Associati (2016), "E-Commerce in Italia", <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2016>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Cerved (2017), "Rapporto Cerved PMI 2017", http://www.educational.rai.it/materiali/pdf_articoli/39231.pdf, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Chaffey, D., "Customer engagement definition", <https://blog.davechaffey.com/>, (data di accesso 17 Settembre 2018).

Chaney, P. (2005), "Blogs as SEO/SEM tools. RadiantMarketing", http://radiantmarketing.typepad.com/radiant_marketing/2005/03/blogs_as_seosem.html (data di accesso 17 Settembre 2018).

Cmo Survey (2015), "Highlights and Insights", https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/11/2015/09/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights-Aug-2015.pdf, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Confcommercio (2017), "Le Piccole e Medie Imprese in Italia",
<https://www.confcommercio.it/-/le-piccole-e-medie-imprese-in-italia>,
(data di accesso 19 Settembre 2018).

Content Marketing Institute (2014), "B2B Small Business Content Marketing: 2014 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America",
https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2014/02/B2B_SMB_2014_CMI.pdf, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Content Marketing Institute (2017), "B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America", http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Content Marketing Institute (2018), "What Is Content Marketing",
<https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Convinceandconvert (2017), "This Chart Explains the Reachpocalypse and Why Facebook is Laughing All the Way to the Bank", <https://www.convinceandconvert.com/social-media-tools/this-chart-explains-the-reachpocalypse-and-why-facebook-is-laughing-all-the-way-to-the-bank/>, (Data di accesso 2 Ottobre 2018).

CorporateVisions (2012), "Demand Gen Deficit: why your campaigns create hand-raisers, not sales-qualified leads",
http://win.corporatevisions.com/rs/corpv/images/CVIQuarterlyReport_Q212.pdf, (data di accesso 21 Settembre 2018).

Coschedule (2017), "How Often To Post On Social Media?",
<https://coschedule.com/blog/how-often-to-post-on-social-media/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Cribis (2015), "4° Edizione dell'osservatorio sul marketing B2B",
<https://www.cribis.com/cribis-community/ricerche/scarica-losservatorio-marketing-btob/>, (Data di accesso 17 Settembre 2018).

Digital Transformation Institute, "Innovazione come leva di crescita: il punto di vista dei giovani imprenditori", <http://www.digitaltransformationinstitute.it/innovazione-leva-crescita-punto-vista-dei-giovani-imprenditori/>, (data di accesso 17 Settembre 2018).

Forrester Consulting, "How engaged are your customers?", http://www.indigopacific.com.au/pdf/Forrester_TLP_How_Engaged_Are_Your_Customers.pdf, (data di accesso 17 Settembre 2018)

Google (2018), "Search Engine Optimization Starter Guide", <https://www.hildamateiu.com/docs/search-engine-optimization-starter-guide.pdf>, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Greenberg et al., (2009) "The Art of Social Sales", <https://www.slideshare.net/BullhornReach/the-art-of-social-sales-oracle-the-customer-collective-by-paul-greenberg-anneke-seley-brain-komar-jay-dunn-jouko-ahvenaine-mark>, (data di accesso 17 Settembre 2018)

Hubspot (2012), "The Steps You Need to Define the Stages of Your Sales & Marketing Funnel", <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33711/the-steps-you-need-to-define-the-stages-of-your-sales-marketing-funnel.as>, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Hubspot (2015), "The Sales Professional's Go-To Guide to Social Selling", <https://blog.hubspot.com/sales/sales-professionals-guide-to-social-selling>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Hubspot (2015), "How Often Should Companies Blog?", <https://blog.hubspot.com/marketing/blogging-frequency-benchmarks>, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Hubspot (2017), "State of Inbound 2017", <http://www.stateofinbound.com/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Hubspot (2018), "What is Inbound Marketing?", <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Hubspot, (2015), "Why Blog? The Benefits of Blogging for Business and Marketing"
<https://blog.hubspot.com/marketing/the-benefits-of-business-blogging-ht>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Icribis (2017), "L'industria del mobile in Italia", <https://www.icribis.com/it/osservatorio-imprese/industria-mobili>, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Marketing Sherpa (2009), "New chart: How accurately can you gauge the ROI of social media tactics", https://www.marketingsherpa.com/content_by_legacy_id?legacy_id=31219, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Marketo (2018), "Lead Generation", <https://www.marketo.com/lead-generation/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Neil Patel (2016), "The No B.S. Guide to Growing Your Facebook Reach Organically in 2016", <https://www.crazyegg.com/blog/growing-facebook-reach-organically>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Rebecca Coleman (2017), "What's the lifespan of a Social Media Post?"
<http://rebeccacoleman.ca/2017/04/21/social-media/whats-the-lifespan-of-a-social-media-post>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Seobook (2017), "Robots Txt Tutorial", <http://tools.seobook.com/robots-txt/>, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Seths.blog (2008), "Permission Marketing", <https://seths.blog/2008/01/permission-marketing/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Social Media Examiner (2017), "Social Media Marketing Industry Report",
<https://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2017/>,
(data di accesso 18 Settembre 2018).

Statista (2017), "Mobile Internet", <https://www.statista.com/topics/779/mobile-internet/>,
(data di accesso 19 Settembre 2018).

Statista (2018), "Most important social media platforms for B2B and B2C marketers as of January 2018", <https://www.statista.com/statistics/259404/most-important-social-media-platforms-for-b2b-and-b2c-marketers-worldwide/>, (data di accesso 20 Settembre 2018).

The CMO Survey (2018), "Highlights and Insights Report 2018", https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/08/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-Aug-2018.pdf, (data di accesso 18 Settembre 2018).

The Economist Intelligence Unit, "Beyond loyalty Meeting the challenge of customer engagement", http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_AdobeEngagementPt_I_wp.pdf, (data di accesso 17 Settembre 2018)

The Guardian (2013), "Justine Sacco, PR executive fired over racist tweet, 'ashamed'", <https://www.theguardian.com/world/2013/dec/22/pr-exec-fired-racist-tweet-aids-africa-apology>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

We are Social (2017), "Digital YearBook 2017", <https://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo>, (data di accesso 18 Settembre 2018)

Wikipedia, "Web 3.0", https://it.wikipedia.org/wiki/Web_3.0, (data di accesso 17 Settembre 2018).

LISTA ILLUSTRAZIONI E TABELLE

Illustrazione 1: Quanto dura un contenuto nei Social Media?

Fonte: Rebecca Coleman (2017), *"What's the lifespan of a Social Media Post?"*

<http://rebeccacoleman.ca/2017/04/21/social-media/whats-the-lifespan-of-a-social-media-post>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 2: Copertura organica delle pagine Facebook e valore delle azioni (Ottobre 2016 - Febbraio 2017)

Fonte: Convinceandconvert (2017), *"This Chart Explains the Reachpocalypse and Why Facebook is Laughing All the Way to the Bank"*,

<https://www.convinceandconvert.com/social-media-tools/this-chart-explains-the-reachpocalypse-and-why-facebook-is-laughing-all-the-way-to-the-bank/>, (Data di accesso 2 Ottobre 2018).

Illustrazione 3: Il tweet rilasciato da Justine Sacco.

Fonte: The Guardian (2013), *"Justine Sacco, PR executive fired over racist tweet, 'ashamed'"*,

<https://www.theguardian.com/world/2013/dec/22/pr-exec-fired-racist-tweet-aids-africa-apology>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 4: Utilizzo di Internet e Social Media in Italia (2017).

Fonte: We are Social (2017), *"Digital YearBook 2017"*,

<https://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo>, (data di accesso 18 Settembre 2018)

Illustrazione 5: Canali per la generazione di lead nel B2B (2016).

Fonte: Elaborazione ottenuta da Caseleggio Associati (2016), *"E-Commerce in Italia"*,

<https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2016>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 6: Tattiche e strumenti più utilizzati per attività di lead generation e lead nurturing.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Ascend (2018), *"Generating and Nurturing Leads To Create Demand"*, <http://ascend2.com/wp-content/uploads/2018/08/Ascend2-Generating-and-Nurturing-Leads-Report-180803.pdf>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 7: Social Media e generazione di nuovi clienti nei mercati B2B e B2C.

Fonte: Hubspot (2017), *"State of Inbound 2017"*, <http://www.stateofinbound.com/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 8: Imprese B2B e attività di Content Marketing.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*, http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 9: Efficacia percepita di attività di Content Marketing.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*, http://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 10: Attività che saranno più importanti per le imprese B2B nei prossimi anni.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Hubspot (2017), *"State of Inbound 2017"*, <http://www.stateofinbound.com/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 11: Canali utilizzati dalle imprese B2B per la distribuzione di contenuti.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*, http://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 12: Social Media più utilizzati per attività di Social Advertising.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Social Media Examiner (2017), *"Social Media Marketing Industry Report"*, <https://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2017/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 13: Most overrated marketing tactics.

Fonte: Hubspot (2017), *"State of Inbound 2017"*, <http://www.stateofinbound.com/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 14: I temi e le skill più importanti nel marketing B2B nei prossimi anni.

Fonte: Cribis (2015), *"4° Edizione dell'osservatorio sul marketing B2B"*, <https://www.cribis.com/cribis-community/ricerche/scarica-losservatorio-marketing-b2b/>, (Data di accesso 17 Settembre 2018).

Illustrazione 15: Social Media used for personal and/or professional use.

Fonte: Hubspot (2017), *"State of Inbound 2017"*, <http://www.stateofinbound.com/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 16: Un confronto tra i Social Media utilizzati in contesti di mercato B2B e B2C.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Social Media Examiner (2017), *"Social Media Marketing Industry Report"*, <https://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2017/>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 17: Social Media ritenuti più efficaci nei mercati B2B in Italia.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Caseleggio Associati (2016), *"E-Commerce in Italia"*, <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2016>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 18: Investimenti in Social Advertising.

Fonte: Cmo Survey (2018), *"Highlights and Insights"*, https://cmosurvey.org/wpcontent/uploads/sites/11/2018/09/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights-Aug-2018.pdf, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Illustrazione 19: Tattiche e strumenti utilizzati in contesti B2B per distribuire contenuti.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*, http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 20: Marketing online e misurazione del ROI.

Fonte: Ascend (2018), *"Generating and Nurturing Leads To Create Demand"*, <http://ascend2.com/wp-content/uploads/2018/08/Ascend2-Generating-and-Nurturing-Leads-Report-180803.pdf>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 21: Factors for marketing success in B2B.

Fonte: Content Marketing Institute (2017), *"B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America"*, http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 22: Esempio di processo di acquisto Inbound.

Fonte: Hubspot (2018), *"What is Inbound Marketing?"*, <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 23: Content Marketing Effectiveness According To Nord American Smes.

Fonte: Content Marketing Institute (2014), *"B2B Small Business Content Marketing: 2014 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America"*, https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2014/02/B2B_SMB_2014_CMI.pdf, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Illustrazione 24: Canali più utilizzati per attività di content marketing.

Fonte: Content Marketing Institute (2014), *"B2B Small Business Content Marketing: 2014 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America"*, https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2014/02/B2B_SMB_2014_CMI.pdf, (data di accesso 19 Settembre 2018).

Illustrazione 25: Confronto tra il modello proposto da Effing & Spil (2016) e il modello seguito dall'agenzia cofinanziatrice del bando.

Fonte: Elaborazione ottenuta dalla revisione della letteratura e dal periodo di osservazione partecipata svolto in agenzia.

Illustrazione 26: Esempio di Ricerca Su Google

Illustrazione 27: Il test di Google per l'ottimizzazione mobile di un sito web.

Illustrazione 28: Effetti della pubblicazione di blog posts sul traffico organico.

Fonte: Hubspot, (2015), *"Why Blog? The Benefits of Blogging for Business and Marketing"*, <https://blog.hubspot.com/marketing/the-benefits-of-business-blogging-ht>, (data di accesso 18 Settembre 2018).

Illustrazione 29: Esempio di valutazione di un sito web attraverso Website Grader.

Fonte: <https://website.grader.com/>

Illustrazione 30: Social Media utilizzati in contesti di mercato B2B secondo Statista (2018).

Fonte: Statista (2018), *"Most important social media platforms for B2B and B2C marketers as of January 2018"*, <https://www.statista.com/statistics/259404/most-important-social-media-platforms-for-b2b-and-b2c-marketers-worldwide/>, (data di accesso 20 Settembre 2018).

Illustrazione 31: Estratto di un documento per la definizione di Buyer Personas.

Fonte: Documenti aziendali forniti dall'imprenditore della P8.

Illustrazione 32: Estratto di un documento per la definizione di Buyer Personas.

Fonte: Documenti aziendali forniti dall'imprenditore della P6.

Illustrazione 33: Interazioni degli utenti sui profili Social della P8.

Fonte: Osservazione della presenza online delle PMI.

Illustrazione 34: Monitoraggio e tracciamento dei risultati attraverso Hubspot.

Fonte: Report forniti dall'imprenditore della P8.

Illustrazione 35: Monitoraggio e tracciamento dei risultati attraverso Hubspot.

Fonte: Report forniti dall'imprenditore della P6.

Tabella 1: Classificazione dei Social Media proposta da Kaplan & Haelein (2010).

Fonte: Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

Tabella 2: Un esempio di modello di monitoraggio dei risultati su Facebook.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Cosenza (2014).

Tabella 3: Un confronto tra Facebook Ads e Google Adwords.

Fonte: Elaborazione ottenuta da Carter, B. (2013). *The like economy: how businesses make money with Facebook*. Que Publishing.

Tabella 4: Insights della piattaforma pubblicitaria Facebook Ads.

Fonte: Schermata catturata dal Facebook Business Manager dell'impresa cofinanziatrice del progetto di ricerca.

Tabella 5: Fatturato, numero dipendenti, presenza di una funzione Marketing e personale dedicato al Marketing Online considerando il primo campione di PMI.

Tabella 6: Chi gestisce i Social Media nel primo campione di PMI.

Tabella 7: Punteggio delle PMI nella prima area del modello IVO (SEO).

Tabella 8: Presenza sui Social Media considerando il primo campione di PMI.

Tabella 9: Attività di Social Media Marketing svolte dal primo campione di PMI.

Tabella 10: Punteggio delle PMI nell'ultima area del modello IVO (SEM).

Tabella 11: Obiettivi perseguiti dal primo campione di PMI.

Tabella 12: Risorse umane dedicate ai Social Media dal primo campione di PMI.

Tabella 13: Presenza di una strategia per la creazione di contenuti nel primo campione di PMI.

Tabella 14: Principali criticità emerse dalle interviste con gli imprenditori del primo campione di PMI.

Tabella 15: Future azioni previste dagli imprenditori del primo campione di PMI.

Tabella 16: Fatturato, numero dipendenti, presenza di una funzione Marketing e personale dedicato al Marketing online considerando il secondo campione di PMI.

Tabella 17: Chi gestisce i Social Media nel secondo campione di PMI.

Tabella 18: Presenza sui Social Media considerando il secondo campione di PMI.

Tabella 19: Attività di Social Media Marketing svolte dal secondo campione di PMI.

Tabella 20: Punteggio delle PMI nell'ultima area del modello IVO (SEM).

Tabella 21: Obiettivi perseguiti dal secondo campione di PMI.

Tabella 22: Risorse umane dedicate ai Social Media dal secondo campione di PMI.

Tabella 23: Risorse dedicate ai Social Media dal secondo campione di PMI.

Tabella 24: Principali criticità emerse dalle interviste con gli imprenditori del primo campione di PMI.

Tabella 25: Future azioni previste dagli imprenditori del primo campione di PMI.